

**“DISEÑO DEL MODELO DE ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE EN EL
CONCESIONARIO SUPERMOTOS DEL VALLE S.A. MOTOS HONDA
PALMIRA”**

PAOLA ANDREA TAMAYO VASQUEZ

CODIGO 0248727

GLORIA MILENA TORRES TAZON

CODIGO 0248880

**Trabajo de grado presentado como requisito
para optar al título de
Administradora de Empresas**

Asesor: ÁLVARO GARCÉS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
2010**

Nota de Aceptación

Este trabajo de grado fue aprobado por el asesor y jurado asignados por la universidad de acuerdo al cumplimiento y los requisitos establecidos para optar al título de Administrador de Empresas.

Álvaro Garcés
Presidente del Jurado

Martha Sabala
Jurado

Manuel Salazar
Jurado

Palmira, Junio 10 de 2010

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de estudiar y vivir esta bonita experiencia importante para mi vida.

A mis padres por su apoyo incondicional.

A mi familia porque son mi inspiración.

A mis amigos y compañeros por su apoyo y compañía durante toda la carrera.

DEDICATORIA

A Dios que es la razón de mí vivir y cada día me llena de sabiduría y paz, que ha ayudado a culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia por su comprensión y apoyo.

A mis amigos y compañeros por su compañía durante toda la carrera.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos los agradecimientos a Dios por darnos la vida y permitirnos desarrollar labores para enriquecerla como lo es este proyecto.

Al docente Álvaro Garcés por su participación y colaboración. A la Universidad del Valle sede Palmira por habernos formado como profesionales.

A todos los docentes que nos transmitieron sus conocimientos.

Al Doctor Gustavo Artunduaga y su grupo de colaboradores por habernos abierto las puertas de su concesionario para desarrollar esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	18
1.2 Formulación del Problema.....	20
1.3 Sistematización del Problema	20
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1 Justificación Teórica	21
2.2 Justificación Metodológica.....	22
2.3 Justificación Práctica	22
3. OBJETIVOS.....	24
3.1 Objetivo General	24
3.2 Objetivos Específicos	24
4. MARCO REFERENCIAL	25
4.1 Marco Contextual	25
4.1.1 Contexto Económico.....	25
4.1.2 Contexto Político.....	30
4.1.3 Contexto Social.....	30
4.1.4 Contexto Demográfico	31
4.2 Marco Teórico	31
4.2.1 Servicio al cliente	31
4.2.2 Momentos de verdad	33
4.2.3 El triángulo del servicio	34

4.2.4 El ciclo del servicio.....	35
4.2.5 Modelo de servicio al cliente	36
4.3 Marco Conceptual	39
4.3.1 Actitud de servicio.....	39
4.3.2 Calidad.....	40
4.3.3 Cliente.....	40
4.3.4 Cliente cautivo	40
4.3.5 Cliente incógnito	41
4.3.6 Comercialización	41
4.3.7 Inquietud	41
4.3.8 Percepción.....	42
4.3.9 Proceso.....	42
4.3.10 Queja	42
4.3.11 Reclamo.....	42
4.3.12 Satisfacción del cliente	43
4.3.13 Servicio	43
4.3.14 Sugerencia.....	43
4.3.15 Venta	43
4.4 Contexto Organizacional	43
4.4.1 Ubicación	43
4.4.2 Historia de la Organización.....	44
4.4.3 Organigrama	46
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	48
5.1 Desde la perspectiva del mercado	48

5.1.1 Calidad en el servicio en Supermotos del Valle Palmira.....	48
5.1.2 Crecimiento motociclístico en Palmira	49
5.1.3 El sector y la competencia	49
6. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	51
6.1 Entorno Demográfico.....	51
6.2 Entorno Económico	52
6.3. Entorno Jurídico.....	57
6.4 Entorno Político	58
6.5. Entorno Tecnológico	59
6.6 Entorno Ambiental	60
6.7 Entorno Sociocultural.....	63
7. METODOLOGIA.....	65
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	65
7.2 Método de Estudio	65
7.3. Técnicas de recolección de la información.....	66
7.3.1 La encuesta	66
7.3.2 El Cliente incógnito:	69
7.4 Desde la perspectiva de los clientes	71
7.4.1 Población y muestra	71
7.4.2 Instrumento para recolección de la información	73
8. RESULTADOS.....	75
9. RESULTADOS CLIENTE INCÓGNITO	89
10. DISEÑO DEL MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO DEL CONCESIONARIO SUPERMOTOS DEL VALLE PALMIRA	95

10.1 Valores de servicio del concesionario Supermotos del Valle.....	96
10.2 Políticas de servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.....	98
10.3 Propuesta realizada a las políticas del servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE	100
10.4 Protocolo de servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.....	101
10.4.1 Propuesta del protocolo de servicio y atención a aplicar al concesionario SUPERMOTOS VALLE.	102
10.5 Actitud de servicio en el concesionario Supermotos del Valle.	103
10.5.1 Propuesta recomendada para la actitud de servicio y atención en el concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE:	104
10.6 Fidelización de clientes del concesionario Supermotos del Valle.	105
10.7 Manejo de quejas y reclamos en relación a la atención y servicio del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE	107
10.7.1 Propuesta para el manejo de quejas y reclamos en el concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.	108
10.8 Slogan del modelo de atención y servicio.....	109
10.9. Importancia del servicio y la atención en el cliente interno	110
10.9.1 Propuesta a seguir para el servicio y atención en el cliente interno ..	110
10.9.2 Relaciones entre los clientes internos.....	112
10.9.3 Clientes internos y el concesionario.....	116
10.10 Importancia del servicio y atención en el Cliente Externo	118
10.11 Características del cliente potencial en SUPERMOTOS DE VALLE Palmira.....	122
11. PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	126

11.1 Descripción del modelo de medición de la calidad del servicio	126
11.2 ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO ..	129
11.3 Tabla para calcular el tamaño muestral	130
12. CONCLUSIONES	132
13. RECOMENDACIONES	134
14. BIBLIOGRAFIA	137
ANEXOS	140

LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Variación del IPC en Colombia año 2010	26
Tabla 2. Población menor de 18 años y mayor cálculos a 2010. En Colombia	46
Tabla 3. Población según categorías.	46
Tabla 4. Categorías y subcategorías de la encuesta	52
Tabla 5. Categorías y subcategorías del cliente incógnito	68
Tabla 6. Categorías y subcategorías del cliente incógnito	68
Tabla 5. Categorías y subcategorías del cliente incógnito	68
Tabla 5. Categorías y subcategorías del cliente incógnito	68
Tabla 5. Categorías y subcategorías del cliente incógnito	68
Tabla 6. Para Calcular El Tamaño Muestral	113

TABLA DE GRÀFICOS

Gráfico 1: Organigrama	34
Gráfico 2: Compradores según la Edad	59
Gráfico 3: Compradores según el Sexo	60
Gráfico 4: Pregunta No. 1	61
Gráfico 5: Pregunta No. 2	62
Gráfico 6: Pregunta No. 3	63
Gráfico 7: Pregunta No. 4	64
Gráfico 8: Pregunta No. 5	65
Gráfico 9: Pregunta No. 6	66
Gráfico 10: Pregunta No. 7	67
Gráfico 11: Pregunta No. 8	68
Gráfico 12: Pregunta No. 9	69
Gráfico 13: Pregunta No. 10	70
Gráfico 14.Elementos del modelo	77
Gráfico 15.El Diagrama operativo del modelo de servicio al cliente	108

LISTA DE FIGURAS

	Pag
Figura 1. El triangulo del servicio	24
Figura 2. El ciclo del servicio	25
Figura 3. Comunicación directa con el asesor	97
Figura 4. Comunicación directa con el mensajero	98
Figura 5. Comunicación directa con el cargo de servicios generales	99

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Palmira Valle, en el Concesionario Supermotos de Valle S.A.

Las variables analizadas para determinar el grado de atención y servicio al cliente fueron: el sector y la percepción de los clientes, así mismo se realiza un diagnóstico para establecer cada uno de los elementos de la situación actual, en busca de formular una propuesta o modelo para mejorar la atención y servicio al cliente.

Para tal fin se sustenta en las teorías relacionadas con *los momentos de verdad y el triángulo del servicio* citado por *Karlt Albrecht*, como complemento se realiza un trabajo de campo, empleando para ello un estudio exploratorio y aplicación de una encuesta conformada por 10 preguntas cerradas a una muestra de 188 comerciantes.

Este trabajo permite conocer cuál es la percepción por parte de los clientes en relación al servicio prestado actualmente, así mismo ayuda a proponer el diseño del modelo de atención y servicio al cliente, y de acuerdo a esto dar recomendaciones que puedan contribuir al mejoramiento del mismo.

Palabras Clave: CLIENTE, SERVICIO, ATENCION, PERCEPCION, CLIENTE INCOGNITO, MODELO, DISEÑO.

0. INTRODUCCIÓN

El servicio al cliente es un aspecto importante para el éxito de toda empresa, en la actualidad el mantener, fidelizar y retener clientes satisfechos es uno de los recursos que permite la sostenibilidad y la supervivencia en un mercado altamente competitivo.

El mercado se encuentra en un proceso de globalización, y cambio continuo, el servicio al cliente se convierte en el elemento diferenciador para cautivar más personas, quienes antes de adquirir un producto ya han tenido acceso a información a través de los medios y la tecnología.

Muchas empresas han optado por la aplicación de un modelo de atención y servicio al cliente, como una alternativa para promover una cultura de servicio, en busca de lograr un mejor equilibrio entre lo que el concesionario ofrece y lo que el cliente necesita.

El servicio y la atención son bases importantes para enfrentar los cambios organizacionales como lo plantea Karl Albrecht¹ (1988) el momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión.

¹ ALBRECHT, Karl, Gerencia del servicio. Legis. . Bogotá. 1988.

Por lo anterior expuesto, si se logra detectar la percepción del cliente este factor se convertirá en una fortaleza para el concesionario, ya que logrará identificar con claridad las debilidades e implementar planes de mejora.

El presente estudio surge de la idea de diseñar un modelo de atención y servicio al cliente que conlleve a mejorar la imagen corporativa de la organización y que a su vez sean las personas quienes se benefician.

Para el logro del modelo se partió inicialmente del desarrollo del servicio en Supermotos del Valle S.A. ubicado en la ciudad de Palmira, este proceso permitió documentar cada uno de los elementos que componen el modelo y se agregó una metodología para la medición de la percepción de la calidad del servicio entre los clientes de la organización.

A si mismo se determinaron los elementos a tener en cuenta en un modelo de atención y servicio al cliente, basados principalmente en valores, conductas, políticas de servicio, normas y procedimientos, nuevas prácticas, actitud de servicio, protocolo de servicios, quejas y reclamos, solución a problemas, satisfacción, fidelización, cliente externo, cliente interno, servicio al cliente, cultura empresarial.

Este estudio inicia con la presentación del planteamiento del problema el cuál evidencia la situación actual de la organización y la importancia del tema objeto de estudio, además se presenta los objetivos, justificación, componentes teóricos y conceptuales para su desarrollo, partiendo del estudio y aportes de algunos autores como Karl Albrecht y John A Goodman entre los más representativos.

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de este trabajo se basan en el establecimiento de técnicas como la encuesta a clientes y la evaluación por parte

del cliente incógnito a los asesores comerciales de Supermotos y concesionarios de la competencia.

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta de estos se orienta el diseño del modelo de atención y servicio al cliente partiendo del desarrollo de categorías y subcategorías de análisis las cuales fueron la base esencial para el mismo.

Los resultados obtenidos luego de la encuesta y la evaluación del cliente incógnito, se orientaron hacia el diseño del modelo de atención y servicio al cliente partiendo del desarrollo de categorías y subcategorías de análisis las cuales fueron la base esencial para el desarrollo del modelo.

Se describe y se delimita el interés de objeto de estudio del presente trabajo el cual pretende mostrar a través de un análisis su importancia en la organización basadas en diferentes conceptualizaciones sobre atención y servicio al cliente.

Por lo anterior, el estudio busca mostrar mediante análisis documental, qué se entiende por atención y servicio al cliente como una estrategia para generar ventajas competitivas en las organizaciones a través del modelo planteado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La división Honda motocicletas lleva 25 años en el mercado de Palmira y sus alrededores, logrando con el pasar de los años desplazar la bicicleta que era el medio de transporte tradicional por la moto ofreciendo solución de transporte, trabajo y recreación.

La marca Honda se distribuye mediante concesionarios en todo el país, en Supermotos del Valle S.A, desde hace aproximadamente tres años y su objetivo es mejorar su atención al cliente para hacerse más competitivo en el mercado.

Partiendo de la premisa que el servicio es intangible, se pretende que el valor agregado de un producto se convierta en el elemento diferenciador, donde la asistencia a los clientes se vea de manera implícita en un mayor grado de satisfacción. Como se entiende en la definición de servicio al cliente del profesor Kottler: *“Un Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer”*²

En Supermotos del Valle S.A el primer problema que se detecta es que no existe un conmutador que dirija las llamadas para que haya una comunicación efectiva con los clientes, ya que las líneas que aparecen en el directorio

² DOMINGUEZ, Humberto. El servicio Invisible, Ecoe Ediciones 2006, Bogotá D.C., Colombia

pertenecen a cartera y no al área de ventas, razón por la cual el cliente se ve en la necesidad de llamar a otro número.

En este sentido se evidencia inconvenientes porque hay demora en la atención de las llamadas y los asesores en ocasiones no contestan el teléfono, el primer contacto con el cliente potencial esta viéndose interrumpido, perdiendo la oportunidad de tener un acercamiento con un posible comprador que no se puede desplazar y que por tanto recurre la llamada para cotizar una motocicleta.

Se propone implementar un diseño de modelo donde se pueda percibir la satisfacción que tienen los clientes cuando son atendidos por cada una de las áreas: fuerza de ventas, caja, créditos, cartera, servicio técnico, repuestos y contabilidad.

Actualmente no hay un comité evaluador que reciba las dudas e inquietudes de las personas de manera escrita debido a que este manejo se hace por parte de los auxiliares de cada área y no se deja registro alguno, solo en casos que no se pueda resolver pasan con el jefe de área o Gerente del concesionario dependiendo del requerimiento o duda del cliente, al no ser resuelta pasa con el Jefe de Área o en el mayor de los casos con el Gerente del Concesionario.

Otro factor que poco satisface el servicio es la deficiencia en la comunicación entre clientes internos, porque ellos detectan que hay dificultades entre los procesos o las áreas de la empresa. Según lo planteado por el ingeniero Humberto Domínguez *“cada empleado de la organización se convierte en cliente interno conforme recibe su insumo y se convierte en proveedor de otro u otros hasta llegar al umbral donde surgen los clientes externos”*³.

³ DOMINGUEZ, Humberto. El servicio Invisible, Ecoe Ediciones 2006, Bogotá D.C., Colombia

El cliente interno representa un papel muy importante a la hora de brindar una buena atención a los clientes, es por eso que en cada área debe existir canal de comunicación adecuado y buen manejo de la información para que el cliente se sienta conforme con el servicio prestado y no existan vacíos o falta de información entre los procesos, lo cual si no se maneja de manera adecuada deteriora el servicio al cliente generando ello que menos clientes adquieran la motocicletas.

La visión de la división Honda Motocicletas tiene como premisa “*el respeto por el cliente, para lograr ser la marca líder en el 2012*”⁴, este plazo está muy cerca y hay que enfatizar en ese proceso donde se genere el aumento de los clientes potenciales y cuando el comprador eventual compre los productos se convierta en cliente Honda de por vida.

1.2 Formulación del Problema

Teniendo en cuenta los antecedentes planteados y de acuerdo al análisis anteriormente expuesto la investigación se basa en la siguiente:

¿Cuáles aspectos del desarrollo del proceso comercial de Supermotos del Valle S.A. se ve afectados por la no existencia de un modelo atención y servicio al cliente?

1.3 Sistematización del Problema

¿Cómo se evalúa el servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. Palmira?

¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta en un modelo de atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. Palmira?

⁴ Manual de Conceptos, Coordinación Nacional de Cartera. Fanalca S.A año 2009, Cali, Colombia.

¿Qué propuesta se formula para mejorar la atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. Palmira?

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Justificación Teórica

El modelo propuesto está encaminado a la aplicación de bases teóricas relacionadas con el servicio y atención al cliente expuesta por los siguientes autores: Albrecht (1988) que hace énfasis en los momentos de verdad y el triángulo del servicio⁵; Domínguez (2006) que plantea los cuatro aspectos básicos del servicio al cliente: comunicación, motivación, capacitación y la adecuada delegación de autoridad para la toma de decisiones oportunas⁶; Gerson (1996) indica el desarrollo de mejores programas para servicio al cliente; los siete pasos hacia un eficaz sistema de servicio al cliente, cómo conservar a los clientes y las denominadas razones para un mal servicio⁷; John A Goodman (2009) El servicio al cliente es la habilidad de una organización para suministrar lo que necesitan los clientes. Karen Leland and Keith Bailey (2006) El servicio al cliente es una parte integral de la propuesta de valor del cliente de una compañía. Rodney Overton (2007) El servicio al cliente comienza con el primer contacto con un prospecto o un cliente, ya sea por teléfono o un contacto cara a cara.

Los expertos en servicio al cliente hacen énfasis en que el éxito en el pasado no es garantía de éxito futuro. Efraim Turban, (2002), Servicio al cliente es una serie

⁵ ALBRECHT, Karl, Gerencia del servicio. Legis. . Bogotá. 1988.

⁶ DOMÍNGUEZ, Humberto. El Servicio Invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente. Ecoe-U Sergio Arboleda. Bogotá D.C. 2006. 176 p.

⁷ GERSON, Richard. Más allá del servicio al cliente. Grupo Editorial Iberoamericano. Bogotá D.C. 1996.

de actividades diseñadas para realzar el nivel de satisfacción del cliente, es la sensación que un producto o servicio se ha responsabilizado por la expectación del cliente. Su importancia varía por producto, industria y cliente. El servicio al cliente puede ser provisto por una persona, o de un modo automatizado en un *call center*.

A través del tiempo han presentando una evolución constante en teorías y métodos que son útiles y son empleados como soportes para llevar a cabo un servicio inteligente al cliente.

2.2 Justificación Metodológica

Este proyecto se llevo a cabo en un tiempo determinado de 9 meses, se utilizó encuestas, muestreo, trabajo de campo, realizada por los integrantes de este proyecto, con el objetivo de conocer el grado de satisfacción del cliente externo e interno del concesionario Supermotos del Valle S.A. Palmira, y así analizar los resultado para obtener un modelo para ser aplicado y ofrecer un excelente servicio de calidad a los clientes.

2.3 Justificación Práctica

Para la Universidad del Valle es importante formar profesionales íntegros que puedan brindar su conocimiento en el campo productivo, comercial y de servicios, aportando así al crecimiento y fortalecimiento de estos sectores entregando capital intelectual a las organizaciones ya que el mundo laboral se encuentra en constante evolución y demanda profesionales con una formación adecuada a los nuevos desafíos.

Se requiere que el profesional pueda pasar del conocimiento teórico al conocimiento práctico, en un lapso de tiempo cada vez menor al habitualmente requerido.

Este estudio se realizó con el fin de dar un aporte a la compañía, obteniendo resultados de la investigación a través del cual estableció un modelo de atención y servicio orientado al cliente en el concesionario Supermotos de Valle S.A. Palmira, identificando y reconociendo donde está la raíz del problema.

No se trata solamente para dar una respuesta al cliente, sino buscar una solución definitiva al problema de igual forma este modelo puede servir para ser implementado en otros concesionarios Supermotos como la agencia la 19, El Cerrito, y los puntos de venta que posee en Florida, Pradera, Miranda y Corinto.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

3.1.1 Diseñar un Modelo de Atención y Servicio al Cliente en el concesionario Supermotos del Valle S.A. Palmira.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Diagnosticar el servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira.

3.2.2 Determinar los elementos a tener en cuenta en un modelo de atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira.

3.2.3 Formular una propuesta para mejorar la atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco Contextual

4.1.1 Contexto Económico

4.1.1.1 Producto Interno Bruto

Para el BBVA (2010), durante 2009 la economía colombiana logró un crecimiento ligeramente positivo (0,4% estimado a la fecha) luego de tener una expansión de 2,5%⁸. El crecimiento del PIB fue liderado por la demanda pública, pero la demanda privada, consumo e inversión, mostró un cambio de tendencia. La recuperación de algunos sectores claves en la economía podría llevar a un mayor gasto en inversión. Los recortes en el presupuesto público de inversión y un plan de infraestructura menos ambicioso para este año no permiten anticipar un crecimiento de las obras civiles con la misma magnitud de 2009.

El mayor dinamismo de la demanda interna y la lenta recuperación del mercado externo determinarán en 2010 una aportación negativa de la demanda externa neta. Los resultados en la mayor parte de los indicadores líderes han sorprendido al mercado positivamente y anticipan un mejor desempeño de la economía durante 2010.

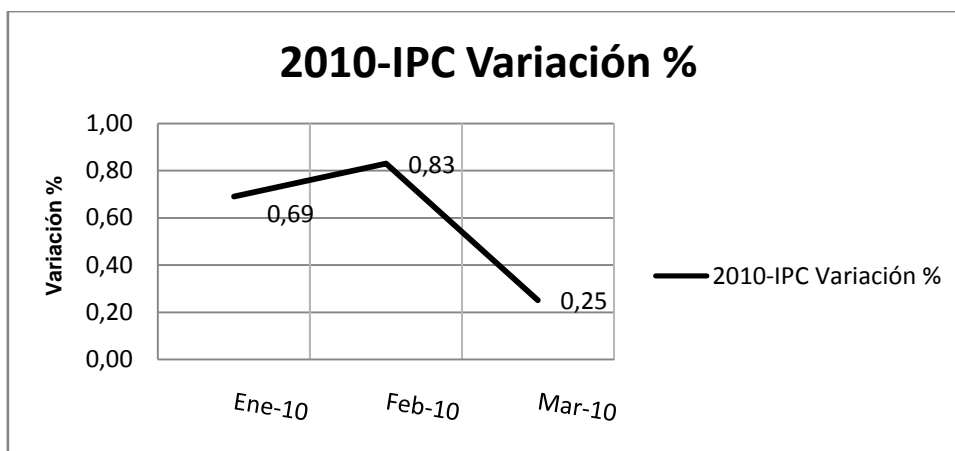
⁸ Tomado de BBVA.

http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/bin/esp/publi/colombia/novedades/detalle/Nove346_191991.jsp?id=tc m:346-183558-64. Consultado en 2010-04.05

4.1.1.2 Precios

Durante lo corrido de 2010 se ha jalonado un crecimiento positivo de los precios de 0,69 en enero, 0,83 en febrero y 0,25 en marzo lo que muestra una tendencia incremental en los precios los cuales fueron superiores al acumulado del mismo período de 2.009. Esta tendencia inflacionaria, indica una inflación del 1,78% en los tres primeros meses del año, tal como se ilustra en la Tabla 1.

Tabla 1. Variación del IPC en Colombia año 2010



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE)⁹

Esta tendencia de los dos primeros meses del año contrasta con las metas económicas proyectadas por los equipos económicos de entidades como Bancolombia (2010), sitúa la meta de inflación al final del año en el orden de

⁹ Tomado de http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=76 –Consultado en 2010-04.05

3,83%¹⁰, mientras que el Banco de la República (2010) indica que su meta de inflación es de 2,09%¹¹. La realidad indica que es probable que la meta inflacionaria supere el 4% al final de 2010, si se continúa con esta tendencia.

4.1.1.3 Tasa de Cambio.

El peso colombiano se ha revaluado en lo que a la fecha en un -5.58%.¹² La revaluación de la tasa de cambio en Colombia se explica principalmente por los influjos de dólares de la cuenta de capital.

Según el informe semanal de cifras monetarias y cambiarias del Banco de la República (2010), en lo corrido de 2010 hasta el 31 de marzo, las reservas brutas han caído 228 millones de dólares¹³, menos de la caída registrada en el mismo período de 2009 (-458 millones de dólares). Adicionalmente, aunque la inversión extranjera directa en Colombia pasó de 867 millones de dólares en lo corrido de 2009 hasta el 6 de febrero, a 778 millones de dólares en el mismo período de 2010, los reintegros netos de capital oficial siguen presionando la tasa de cambio a la baja.

La revaluación de la moneda genera impactos positivos y negativos. De los positivos, se destacan: la reducción de la deuda externa en dólares (beneficiando al Gobierno Nacional, los entes territoriales, las empresas industriales y comerciales del Estado y los particulares, especialmente los empresarios, que han adquirido deudas en el exterior), a través de la disminución del servicio de la deuda; la reducción del valor en pesos de los bienes importados (beneficiando a los importadores en general y a los empresarios y consumidores finales, en particular, como quiera que los unos adquieren materias primas y bienes de capital

¹⁰ Tomado de <http://investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx> . Consultado en 2010-04.05

¹¹ Tomado de: <http://www.banrep.gov.co/>. Consultado en 2010-04.05

¹² Tomado de: <http://www.banrep.gov.co/>. Consultado en 2010-04.05

¹³ Tomado de: <http://www.banrep.gov.co/>. Consultado en 2010-04.05

más baratos para utilizar en los procesos productivos, mientras que los otros obtienen bienes de consumo final más económicos para satisfacer parte de sus necesidades).

De los impactos negativos, se destacan: la pérdida de competitividad cambiaria de los productos nacionales que son objeto de comercio exterior (situación que afecta a los exportadores en tanto se encarecen los precios de los productos que venden en el exterior) o de la competencia externa (como los productores de textiles, confecciones, calzado y alimentos procesados, entre otros); la mayor revaluación de la moneda, motivada por un creciente gasto público que se financia total o parcialmente con crédito externo (afectándose la construcción de la infraestructura requerida por el país para ser más competitivo, de una parte, y la inversión en programas sociales, de la otra); el costo significativo en términos de expansión monetaria y en el deterioro de las expectativas de inflación derivado de la percepción de los agentes sobre los efectos de la intervención del Banco de la República en el mercado cambiario, el aumento de las tasas de interés.

La tasa de cambio y su comportamiento influyen significativamente en el mercado de las motocicletas porque, aunque son en su mayoría ensambladas en plantas de Colombia, algunos componentes son importadas desde diversos mercados, lo que hace este producto altamente sensible a los vaivenes del mercado cambiario. Y de hecho, estos costos influyen en la calidad del producto final y en el servicio que se presta al cliente desde la primera vez.

La tasa de cambio se ve relacionada con el servicio debido a que los componentes de la motocicleta se adquieren en el mercado internacional y si aumenta el dólar, el vehículo aumenta el precio y el cliente final debe pagar más por el mismo producto. Cuando el producto es más costoso genera un grado de dificultad para que el asesor pueda concretar la venta obligando así que el concesionario utilice

estrategias atractivas al cliente diferentes al precio para que estos decidan adquirir la motocicleta.

4.1.1.4 Mercado laboral

Para el DANE (2010), en el trimestre móvil diciembre 2009 – febrero 2010, y para el total nacional, la tasa de desempleo fue de 12,8%. En el mes de febrero, entretanto la tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 12,6%, 0,1 puntos porcentuales mayor que la registrada en el mismo mes de 2009 (12,5 %) ¹⁴. Esta tasa de desempleo, influye en la demanda agregada debido que las familias disminuyen su ingreso.

4.1.1.5 Análisis consolidado del contexto económico

En conclusión los efectos de la crisis financiera internacional en el comercio y el deterioro de la confianza de los agentes económicos siguieron incidiendo en la contracción de la actividad económica del país durante la primera parte de 2009, mientras que en el segundo semestre la recuperación se vio comprometida por los efectos de las restricciones comerciales impuestas por la República Bolivariana de Venezuela, que se tradujeron en una marcada caída de las exportaciones a lo largo del año.

La principal estrategia del gobierno para contrarrestar la crisis consistió en ejecutar más rápidamente el gasto en infraestructura, lo que permitió un cierto dinamismo en algunos sectores. Para 2010 se espera una recuperación de la actividad económica y un crecimiento en torno al 2,5% ¹⁵, impulsado principalmente por el repunte del consumo privado es decir valor de todas las compras de bienes y

¹⁴ Tomado de: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/ . Consultado en 2010-04.05

¹⁵ Tomado de BBVA.

http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/bin/esp/publi/colombia/novedades/detalle/Nove346_191991.jsp?id=tc m:346-183558-64. Consultado en 2010-04.05

servicios realizados por las unidades familiares, las empresas privadas y las instituciones privadas sin ánimo de lucro.

4.1.2 Contexto Político

La decisión de la Corte Constitucional que bloqueó una posible reelección del presidente Álvaro Uribe fue un golpe contra la autocracia. Esta situación dio punto final al debate presentado y trajo un cierto grado de estabilidad para empresarios y población en general.

Por otra parte, los resultados de las elecciones legislativas en Colombia, dieron como grandes ganadores a tres partidos de la línea Uribista de avanzada: Partido de la U, Partido Conservador y el PIN.

El nuevo mapa político, implica que se pueda continuar con la hegemonía de los partidarios de Uribe, algo que representa cierto grado de estabilidad en los empresarios.

4.1.3 Contexto Social

Colombia como casi la totalidad de países latinoamericanos, se ha encontrado de repente más sorpresiva que previsivamente, con rápidas transformaciones poblacionales, culturales, epidemiológicas, ecológicas, tecnológicas y de evidente interdependencia con respecto a los restantes países, no sólo de la región sino del mundo. Así, frente a problemas cada vez más globales, las políticas locales resultan con frecuencia ineficientes.

En Colombia las decisiones políticas, públicas o privadas, se deben tomar en un ambiente cada vez más marcado por la inestabilidad política, la incertidumbre institucional y la inseguridad jurídica, donde la situación de violencia y de

desplazamiento forzoso. Esta situación influye significativamente en la cultura y en los gustos de los consumidores.

4.1.4 Contexto Demográfico

La población estimada a 2010 para Colombia es del orden de 45.508.205, la esperanza de vida al nacer (en años): hombres 70.2; mujeres 76.0 y la mortalidad infantil de 24.7 cada 1.000 nacimientos¹⁶. Esto significa que la población es creciente debido al aumento de la expectativa de vida al nacer y el descenso de la mortalidad infantil.

Lo anterior significa que aproximadamente el 56% de la población colombiana es cliente potencial de la empresa, cifra que debido a la uniformidad de la población en Colombia se puede extrapolar al mercado de Palmira.

La población en edad productiva que el concesionario maneja comprende las edades desde los 18 hasta los 70 años, son esos rangos los que clasifican para adquirir de manera financiada una motocicleta.

La característica del mercado potencial de la ciudad permitirá diseñar y desarrollar el modelo y las estrategias de servicio al cliente, que se detalla en el Capítulo 7 del presente informe; de modo, que se puedan conservar los clientes actuales y cautivar nuevos clientes de dicho segmento.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Servicio al cliente

¹⁶ Tomado de www.dane.gov.co. Consultado en 2010-04.05

Para Lelan y Bailey (2006:11), desde 1970, una amplia variedad de tendencias comerciales han influenciado lo que los clientes desean y la relación de la empresa con el cliente. Para las mismas autoras, durante la década del 80, el servicio al cliente y el mejoramiento de la calidad fueron las palabras del momento. El servicio al cliente es normalmente una parte integral de la propuesta de valor del cliente de una compañía.

Según Turban (2002),¹⁷ servicio al cliente es una serie de actividades diseñadas para realzar el nivel de satisfacción del cliente, es la sensación que un producto o servicio se ha responsabilizado por la expectativa del cliente. Su importancia varía por producto, industria y cliente. El servicio al cliente puede ser provisto por una persona, o de un modo automatizado en un *call center*.

De acuerdo con Goodman (2009)¹⁸, el servicio al cliente es la habilidad de una organización para suministrar lo que necesitan clientes.

Según Overton (2007)¹⁹, el servicio al cliente comienza con el primer contacto con un prospecto o un cliente, ya sea por teléfono o un contacto cara a cara. Los expertos en servicio al cliente hacen énfasis en que el éxito en el pasado no es garantía de éxito futuro. En este sentido la aplicación del concepto de servicio trae como beneficios: la creación de una primera buena impresión, reflejar una imagen positiva de la organización es una excelente herramienta para fidelizar clientes y ampliar el mercado y finalmente, para incrementar las utilidades de la empresa.

¹⁷ TURBAN, Efraim. Electronic Commerce: A Managerial Perspective. Prentice Hall, New York, USA. 2002. 254 p.

¹⁸ GOODMAN, John A. strategic customer service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits. 2006.

¹⁹ OVERTON, Rodney. Customer Service: Measuring, improving and providing Customer Service cost effectively. Martin Books. Boat Harbor, Australia. 2007. 131 p.

En concordancia con Gerson (1998)²⁰ el servicio al cliente de alta calidad es una herramienta mercadotécnica para el negocio, es una filosofía gerencial. El servicio de calidad motiva a los clientes a contarles a otros sobre la empresa, y estas referencias esencialmente crean a una fuerza de ventas del cliente. La forma menos cara para adquirir a clientes nuevos está referencias comunicadas de voz a voz.

Para Gerson (1998), el buen servicio también permite una gerencia óptima porque se alinean los objetivos de la organización hacia la misma meta. Los empleados están más comprometidos sabiendo que pueden hacer sin importar lo que cueste, sin miedo de represalia o repercusiones, para satisfacer al cliente. Los resultados son referencias y satisfacción garantizada para del cliente, contribuyen a aumentar la productividad de los empleados, y la rentabilidad para el negocio.

4.2.2 Momentos de verdad

Para Albrecht (1988)²¹, el momento de la verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su gestión.

Esta concepción del servicio involucra fuertemente a cada empleado, dado que es imposible que la gerencia esté presente en cada momento de la verdad. En la prestación del servicio, cada persona está manejando en ese momento la relación con el cliente. Es, de alguna forma un gerente y de su conducta depende buena parte del éxito del negocio.

²⁰ GERSON, Richard. Beyond Customer Service. Crisp Learning. New York, USA. 1998. 135 p.

²¹ ALBRECHT, Karl, Gerencia del servicio. Legis. . Bogotá. 1988.

Además de la importancia de los momentos de la verdad, existe otro aporte significativo en la definición del servicio que presenta el autor. Lo denomina “El triángulo del servicio”.

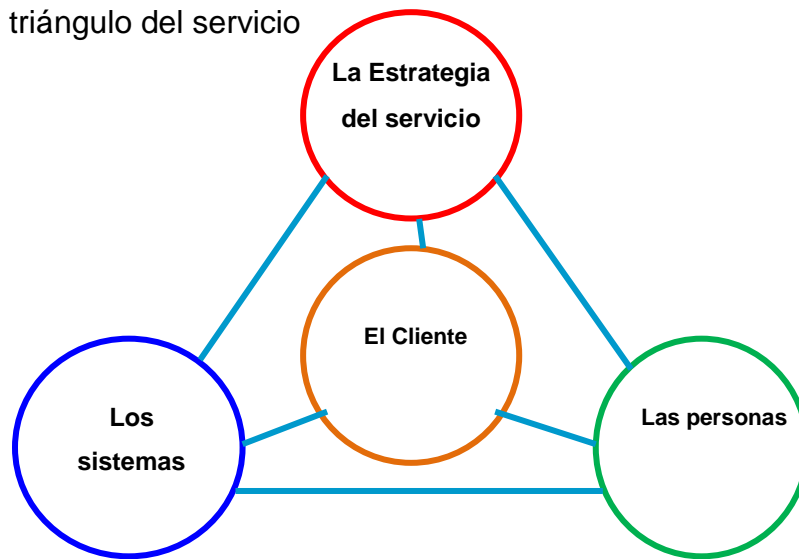
4.2.3 El triángulo del servicio

Para Albrecht (1988) El modelo está sostenido por tres conceptos:

- Una estrategia de servicio bien definida: Es la definición de una idea unificadora que guía a la organización hacia las prioridades reales del cliente. Consiste en la esencia del estilo de brindar el servicio y se transforma en un evangelio para quienes trabajan en ella.
- Personal que tiene contacto con el público: Los directivos de la empresa estimulan y ayudan a los empleados a mantenerse focalizados en las necesidades del cliente. Esto conduce a la situación actual del cliente, atención y voluntad de ayudar, que instala en el consumidor la posibilidad de confiar en el servicio y sentir que eligió bien.
- Sistemas amables para el cliente: “Todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades”, trasmite el mensaje de la empresa. Los distintos sistemas de la empresa están diseñados para satisfacer al cliente. Tanto los comerciales como los de las áreas de servicio interno.

Estos tres factores (una estrategia clara de servicio, personal operativo orientado hacia el cliente y sistemas basados en un trato amistoso con el usuario) son conceptos relativamente sencillos y fáciles de comprender, pero llevarlos a la práctica es una tarea monumental, particularmente en organizaciones grandes.

Figura 1. El triángulo del servicio



Fuente: Albrecht (1988)

El último concepto que introduce Albrecht (1988:56), es el “Ciclo de Servicio”.

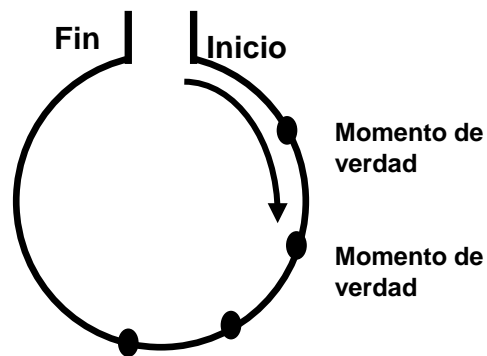
4.2.4 El ciclo del servicio

El ciclo es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta el servicio.

Desde el punto de vista organizacional tiende a pensarse en el servicio como un conjunto de operaciones organizadas en departamentos y especialidades. Esta no es la visión que tiene el cliente. El consumidor piensa en términos de un objetivo: tiene una necesidad y desea satisfacerla.

Sintetizando, el ciclo de servicio es la secuencia de momentos de la verdad, es decir, episodios en los cuales el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión de la calidad de su servicio. Aunque el cliente deambule por distintos departamentos con mejor o peor calidad de atención, para él es un solo proceso de flujo continuo.

Figura 2. El ciclo del servicio



Fuente: Albrecht (1988)

4.2.5 Modelo de servicio al cliente

Según Albrecht (1988) La implementación requiere de cinco pasos:

4.2.5.1 Entender al cliente

Para ello es necesario identificar a dos tipos de clientes: a) los clientes que pagan y b) los empleados (los clientes que trabajan). En principio deben superarse los supuestos e investigar las impresiones de los clientes. Para conocer las expectativas de los clientes externos debemos ser rigurosos y utilizar distintas técnicas que nos permitan obtener conclusiones válidas.

Los tres métodos principales que recomienda el autor son: entrevista a fondo con clientes individuales, entrevista con grupos escogidos de clientes (focus group) y encuestas estadísticas de poblaciones representativas del cliente.

La meta de la investigación es llegar a una tarjeta de informes del cliente que defina los atributos clave de la experiencia total del servicio que se está ofreciendo. Esta tarjeta interrelaciona tres clases de información:

- ✓ Los atributos clave de la calidad del servicio.
- ✓ La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente.
- ✓ Los puntajes de la compañía en estos atributos y los de los competidores, si están a mano.

Con respecto al segundo cliente (empleado), es necesario efectuar una evaluación realista de las personas y la organización para alcanzar la calidad de servicio que se tiene en mente. Es importante que la alta gerencia identifique los puntos fuertes (activos) y los puntos débiles (obstáculos) para llevar adelante la implementación del programa.

Para ello se debe explorar la cultura y el clima de la organización con base en la calidad de vida de los colaboradores, definida en la función de percepción o impresiones de los empleados. Se evaluarán condiciones de trabajo, remuneraciones y beneficios, oportunidades de desarrollo, clima social, seguridad en el empleo y motivaciones.

Por último, es necesario evaluar el servicio. Esto cierra el ciclo de la comprensión del cliente y requiere diseñar herramientas que permitan evaluar cómo es percibido por los clientes externos, e inclusive solicitar la opinión de los mismos empleados que brindan el servicio. Esta información es importante para sostener los valores de la empresa y debe servir de retroalimentación para gerentes y empleados naturalmente, debe difundirse.

4.2.5.2 Clarificar la estrategia de servicio

Una estrategia de servicio cumple el mismo proceso que una estrategia de producto. Para ello es necesario definir en qué mercado competir y cómo. “¿Por qué el cliente debe escoger la empresa?” Esta pregunta es clave para definir la estrategia y, aunque resulta obvia, no todas las empresas se la plantean. Existen algunas organizaciones que no logran definir claramente su posicionamiento, porque requiere un significativo ejercicio mental y dedicar recursos para identificar las necesidades del cliente. Los aspectos que deberá responder un planeamiento estratégico son:

- ✓ El enunciado de la misión.
- ✓ Valores de la compañía.
- ✓ El plan estratégico.
- ✓ El plan anual de negocios.
- ✓ Presupuesto operativo.

La definición de la estrategia del servicio permite unificar energías y dirigirlas a constituir y sostener la calidad del servicio de manera que sea comprendido por toda la organización.

4.2.5.3 Educar la organización

El objetivo de esta fase es institucionalizar el modelo de servicio en la organización. Es la primera prueba que tienen los ejecutivos de su habilidad para vender el proyecto. La planificación estratégica del servicio y entender al cliente involucra principalmente a la gerencia, en cambio, esta tercera etapa debe llegar

al nivel más bajo de la organización. Las personas necesitan conocer y comprender la estrategia de negocios de la empresa y cuáles son las características de la calidad del servicio.

4.2.5.4 Poner en marcha las mejoras fundamentales

La calidad de servicio debe estar instalada en toda la organización. Se produce una suerte de revolución constructiva en la que los empleados comienzan a demandar ayuda a sus supervisores para mejorar las capacidades del servicio que brinda la empresa. La propia dinámica del compromiso de toda la organización hacia la calidad del servicio lleva a determinar métodos para administrar la energía creativa de las personas y tener la valentía de revisar críticamente los procesos para brindar los servicios.

4.2.5.5 Hacerlo permanentemente

El objetivo fundamental de un programa de calidad de servicio es desaparecer, dejar de ser un programa especial para transformarse en un estilo habitual de la empresa. De igual modo, al tratar de focalizar en su discurso los aspectos clave del servicio (calidez, velocidad,) los empleados van identificando las reglas de juego para un servicio eficiente. Cualquier cosa a la cual el jefe aparentemente preste atención, mida, evalúe y tome nota, tiende a convertirse en la prioridad inconsciente de los trabajadores.

4.3 Marco Conceptual

4.3.1 Actitud de servicio

Es la disposición que se muestra hacia ciertas situaciones, influye para realizar actividades y permite fácilmente llegar al cliente y que este tenga un nivel de aceptación tanto para la empresa como para el producto o servicio ofrecido.

4.3.2 Calidad

La Real Academia Española define calidad, en su primera acepción, como una “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.”

Se puede definir también como el conjunto de características, atributos y especificaciones que poseen los bienes o servicios y que permiten clasificar a éstos en diversas categorías relacionadas con la satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes.

4.3.3 Cliente

Para Albrecht (1988), es la entidad (persona, departamento u organización) que recibe el producto de un trabajo determinado. Cuando los clientes no pertenecen a la organización que realiza el trabajo reciben el nombre de clientes externos. Por el contrario, cuando un cliente recibe el producto del trabajo realizado por otra entidad, y ambos pertenecen a la misma organización.

4.3.4 Cliente cautivo

Es el consumidor o comprador de un bien o servicio cuya captación ya está garantizada de antemano debido a la necesidad que tiene de la mercancía que se le ofrece. En la administración, el concepto de mantener al cliente “en cautiverio” no quiere decir que carezca de otras opciones, sino que el cliente decida

libremente consumir en determinada empresa debido a que se siente satisfecho por el buen servicio que recibe.

El cliente cautivo es aquel que ya compró y que continua escogiendo la marca o servicio prestado contigo. Es alguien con quien se tiene asegurada una nueva compra y sabes que va a volverlo a hacer porque en realidad le gustó tú producto o servicio.

4.3.5 Cliente incógnito

Es aquel que simula su intención de comprar o usar un servicio para evaluar y prestar atención a cada detalle sobre la atención que suministra el empleado al cliente.

Esta herramienta de marketing permite ponerse en el lugar del consumidor final y simular las percepciones que producen el servicio o el trato del personal de la empresa.

4.3.6 Comercialización

En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables.

4.3.7 Inquietud

Es el estado en el cual el cliente manifiesta una duda que espera sea resuelta por el personal de la compañía que le atiende.

4.3.8 Percepción

Es la verdad dentro del individuo. También es el significado que en base a las experiencias, la persona atribuye a los estímulos que percibe por los sentidos. Las percepciones pueden ser tanto subjetivas (que dependen de los instintos particulares del “ello” del individuo) como selectivas (que dependen de sus experiencias, intereses y actitudes).

4.3.9 Proceso

Es un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden con un fin determinado las cuales transforman entradas en salidas.

4.3.10 Queja

La exposición de los hechos que han impedido o dificultado formalizar el acto de consumo para la adquisición, utilización o disfrute de los bienes, productos, servicios, actividades o funciones y frente a los que el ordenamiento jurídico no prevé ninguna reacción inmediata en el ámbito del consumo, sin perjuicio de las actuaciones de inspección y control de calidad de los productos, bienes y servicios que sean objeto de un mayor número de quejas.

4.3.11 Reclamo

La exposición de un conflicto surgido en relación con el acto de consumo que le permitió la adquisición, utilización o disfrute de los bienes, productos, servicios, actividades o funciones, solicitando por ello, una solución y/o compensación.

4.3.12 Satisfacción del cliente

Según Albrecht (1988), consiste establecer estrategias orientadas al mejoramiento del servicio y con el fin de ser más competitivos en el mercado y tener clientes satisfechos.

4.3.13 Servicio

Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

4.3.14 Sugerencia

Es una Insinuación, inspiración, idea que se presenta por parte de un cliente sea interno o externo.

4.3.15 Venta

Acuerdo o contrato mediante el cual un vendedor transmite una propiedad, real o personal, a un comprador a cambio de un precio pagado con dinero.

4.4 Contexto Organizacional

4.4.1 Ubicación

La empresa se ubica en el municipio de Palmira, el cual, hace parte de los cuarenta y dos municipios que conforman el departamento del Valle del Cauca. El municipio abarca 1.123 km² cuenta según el censo del DANE en el año 2005 con

278.358 habitantes. Con clima promedio de 23 °C tiene zona plana al oeste y una montañosa al este.

Su delimitación es la siguiente:

NORTE: limita con el municipio El cerrito.

ESTE: con el departamento del Tolima.

SUR: con los municipios de Pradera y Candelaria.

OESTE: con Cali, Yumbo y Vijes.

Supermotos del Valle S.A. cuenta con sus oficinas en la ciudad de Palmira y El Cerrito, La oficina principal está ubicada en la cra 29 nro. 27-43 (Centro de la ciudad), en la 14 de Llanogrande (punto de venta), y las agencias en la Cra 19 nro. 34-24 y en el municipio del Cerrito en la Cra 9 nro. 8-12.

4.4.2 Historia de la Organización

Honda la marca de motos que comercializa Supermotos del Valle S.A. nace en el Japón con el señor Soichiro Honda nacido en Noviembre de 1906, el interés de Soichiro Honda en las máquinas comenzó mientras ayudaba a su padre a reparar y mantener las bicicletas.

Con los conocimientos de ingeniería y mecánica adquiridos gracias su padre, en 1937, Soichiro inauguró una fábrica de segmentos de pistón y comenzó a estudiar metalurgia. En 1946, la antesala de la II Guerra Mundial, vendió su negocio para fundar el Honda Technical Research Institute (Instituto Honda de Investigaciones Técnicas).

Durante los años 50, Soichiro produjo gran cantidad de innovadores diseños que hicieron de Honda el líder mundial en la ingeniería de motocicletas. Inspirado por las carreras del TT de la Isla de Man (Tourist Trophy), cuando visitó Europa por primera vez en 1954, Soichiro se puso como meta triunfar en las carreras, sabiendo que esto podría beneficiar en gran medida a Honda y su excelente ingeniería. Cuando se retiró en 1973 dejó la compañía a Kiyoshi Kawashima. Entonces, Soichiro, se dedicó a la Fundación Honda, buscando la armonía entre la tecnología y el medio ambiente murió en 1991.

La fenomenal expansión mundial de Honda comenzó en 1959 y en el momento Honda fábrica motocicletas en 28 localizaciones, en 21 países, con cuatro divisiones mundiales principales Japón, América, Asia y Europa; la producción de motocicletas ha superado recientemente la cantidad de 150 millones de unidades. Después de más de 50 años de progresión y expansión perfectas, el espíritu de innovación es más fuerte.

Fanalca es la ensambladora que distribuye la marca Honda en todo el país está ubicada en Acopi Yumbo en el Valle del Cauca. Fundada el 31 de mayo de 1958, es una sociedad anónima con capital colombiano y su nombre significó "Fábrica Nacional de Carrocerías", en consonancia con su razón social inicial que con el tiempo fue modificada y obtuvo la licencia para ensamblar y comercializar motocicletas Honda en Colombia lo que implicó el desarrollo de una red de distribución a través de concesionarios localizados en todo el país.

La comercialización de las motocicletas se hace por medio de concesionarios por todo el país.

En Palmira está ubicada como Supermotos del Valle S.A. aunque en Palmira la marca Honda ha tenido un reconocimiento desde hace 25 años, el cual inicio con Palmimotos la cual finalizo el 31 de diciembre del año 2000, posteriormente inicia

la agencia de Supercali S.A. Supermotos del Valle S.A. como concesionario nace el 5 de agosto de 2006, cuenta aproximadamente con 2500 clientes y 50 empleados en las áreas de ventas, repuestos, servicio técnico, caja, contabilidad, créditos, cartera, y postventa ubicados en la principal en el centro y sus agencias.

Tabla 2: Información general del concesionario Supermotos del Valle S.A. Palmira.

Entidad	Supermotos del Valle S.A.
NIT	9000095491-5
Dirección	CLL 29 # 27-43
Ciudad	Palmira
Departamento	Valle del Cauca
Ubicación	Centro
Teléfono	2730444-2716606
Representante Legal	Gustavo Artunduaga
Actividad Económica	Compra y venta de Motocicletas nuevas y usadas, venta de repuestos originales solo marca Honda. Servicio de mantenimiento de las motocicletas.
Sector Económico	Comercialización de motocicletas
Fecha de iniciación de operaciones	5 de Agosto de 2006

Fuente: Proyectistas.

4.4.3 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama de la empresa

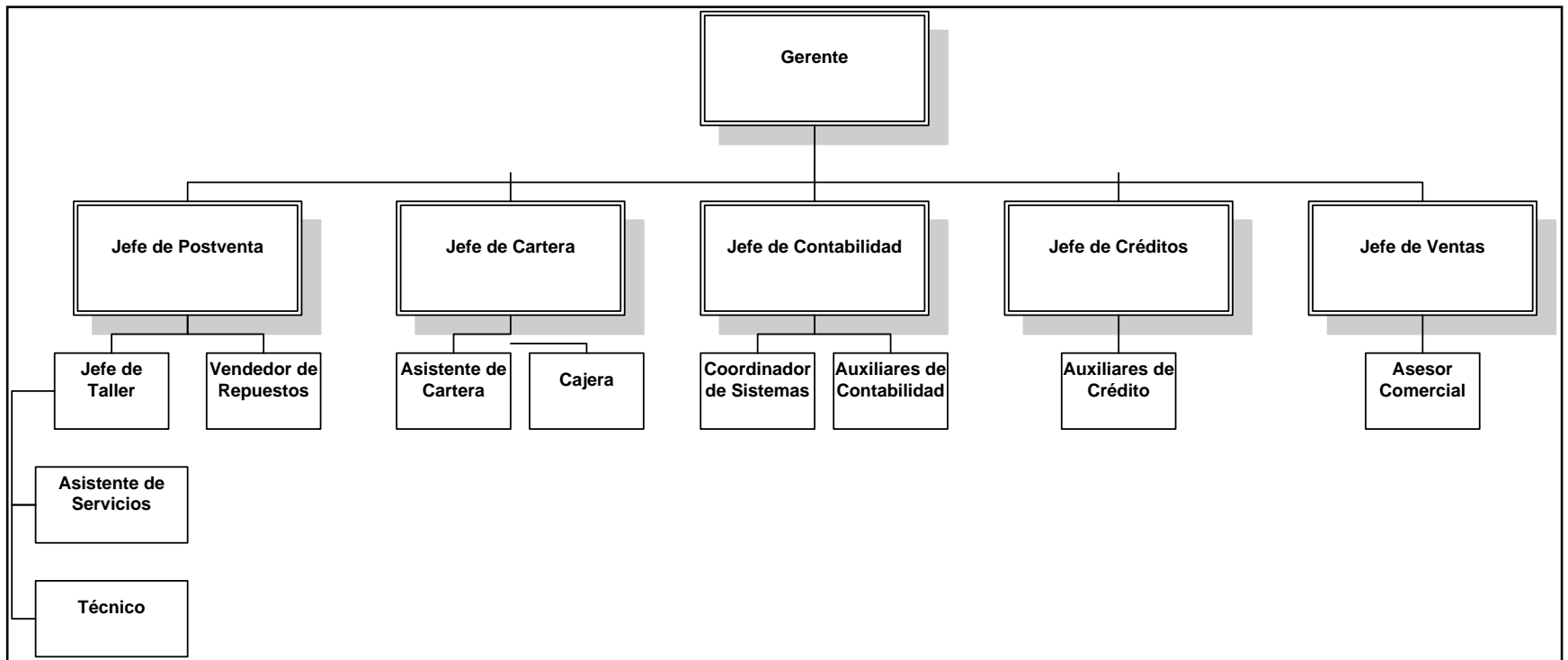


Gráfico 1 Organigrama

Fuente: Concesionario Supermotos del Valle Palmira (2010)

5. ANÁLISIS DEL SECTOR

5.1 Desde la perspectiva del mercado

5.1.1 Calidad en el servicio en Supermotos del Valle Palmira

En el mundo entero numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende del grado hasta el cuál puede satisfacer a l cliente. Así el servicio al cliente aparece como un gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 1999).

Las empresa que actualmente tienen participación en el mercado posee aportes significativos, aunque debe ser mejorada en algunos aspectos, (Botero, 2003), en la actualidad atender el tema de servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria; si se genera un conjunto de estrategias diseñada para cada empresa y logra satisfacer por encima de la competencia las necesidades y expectativas de los clientes externos.

Hasta el momento en el concesionario la calidad en el servicio es auto manejada y auto controlada no existe un formato estandarizado de servicio donde se le indique a cada empleado formas básicas de atención y manejo de público, se han dictado de manera esporádica conferencias de servicio al cliente pero no se ha hecho seguimiento, por lo tanto cada persona es responsable de su desempeño.

El concesionario Supermotos de Valle Palmira, presenta debilidad en la cultura de servicio y por eso se ve reflejado en las quejas e inquietudes que surgen por parte del cliente externo.

5.1.2 Crecimiento motociclístico en Palmira

La ciudad de Palmira es una población de 283.431.000 habitantes, con el transcurrir del tiempo se ha expandido generando con nuevas necesidades por parte de los clientes: desplazamientos más largos, la comodidad al transportarse y llegar más rápido a un sitio. Se ha podido analizar que el medio de transporte motociclístico ha tenido gran acogida en el ciudad ya que suple las necesidades antes mencionadas, esta situación evidencia cada vez más personas utilizaran este medio de transporte dejando a un lado la bicicleta, vehículo tradicional en la ciudad.

Por otra parte el mototaxismo también ha tenido gran injerencia en el uso de la motocicleta como una alternativa de trabajo informal, así mismo las facilidades en la forma de pago que ofrece los concesionarios son los factores más relevantes que hacen que el parque automotor de la ciudad permanezca en crecimiento continuo.

Considerando lo anterior se puede decir que el sector motociclístico se encuentra en una etapa de vida que puede caracterizarse como de crecimiento constante y el mercado debe de estar preparado para cautivar y mantener la demanda.

5.1.3 El sector y la competencia

Partiendo desde la perspectiva global han surgido diversas marcas de motocicletas en el mercado. Así mismo estas también han ido incursionando en el mercado local la marca Honda lleva en el mercado Palmirano alrededor de veinticinco años los últimos tres trabajando bajo la razón social de Supermotos del Valle, con agencia en la avenida 19, punto de venta en el centro comercial Llanogrande en Palmira pero además en municipios aledaños como Florida

Pradera, el Cerrito, Corinto y Miranda. Existen otras marcas muy reconocidas que han permanecido en el mercado local a tal punto de abrir otros locales alternos en la ciudad.

Por otra parte también están los concesionarios con marcas menos reconocidas que se han ido posicionando y ofrecen motocicletas a precios más bajos como lo es Autecco.

Partiendo de lo anterior la motocicleta es un producto que genera competitividad en el sector, al ser Honda una marca reconocida en el mercado no garantiza cien por ciento el cierre de la venta, existe otros factores como atención y servicio, que logran concretar la venta, fidelizar y tener clientes potenciales por referencia del cliente satisfecho.

6. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

6.1 Entorno Demográfico

Palmira es una ciudad del departamento del Valle del Cauca en el país de Colombia; localizada en la región sur del departamento.

Ubicada en la ribera oriental del Río Cauca, segunda población en importancia del departamento. Se localiza al norte con el municipio de El Cerrito, al oriente, sobre la Cordillera Central, con el departamento del Tolima, al sur con los municipios de Pradera y Candelaria, al Occidente con la ciudad de Santiago de Cali y los municipios de Yumbo y Vijes.

Palmira se une del norte de Valle por la Carretera Panamericana que viene desde Tulúa y Guadalajara de Buga; con el sur por la vía trazada desde el departamento de Cauca y llega a Candelaria; desde el occidente por la vía denominada la Recta o Autopista a Cali; por el oriente por la carretera Miranda, Florida y Pradera.

Existe una población en el 2005 de aproximadamente 284.470 personas, de las cuales se proyecta que en el 2009, sean 299.442, de esta cantidad de personas el 31,70 % son menores de 18 años y el 68,30 % son mayores de 18 años.

Tabla:3. Población menor de 18 años y mayor cálculos a 2010.

Categorías	Casos	%	Acumulado %
0 a 17 años	94.923	31,70	31,70
18 años o más	204.519	68,30	100,00
Total	299.442	100,00	

Fuente: Censo DANE 2005, cálculos propios a 2010

Extrapolando la información de la Tabla 3, se tiene que:

Tabla: 4. Población según categorías.

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Hombre	143.912	48,06	48,06
Mujer	155.530	51,94	100,00
Total	299.442	100,00	

Fuente: Censo DANE 2005, cálculos propios a 2010

Esta información hace colegir que en Palmira se tiene una gran cantidad de posibles clientes que todavía el concesionario no ha cautivado y cada vez con las proyecciones de crecimiento poblacional, las migraciones y el empleo informal, en el caso de los mototaxismo, se pueden mejorar las posibilidades de llegar a ellos, aumentar ingresos y mantenerse en la comercialización y servicio de motos.

6.2 Entorno Económico

El análisis de este entorno es considerado de mucha importancia para esta investigación por los diversos factores que contiene y que determinan las fluctuaciones económicas del mercado arrojando cambios permanentes y constantes que repercuten de una u otra manera en el sector motociclístico.

La Economía Internacional Global principalmente de los países tiene influencia en el comportamiento de la actividad que realiza la marca Honda Motos y finalmente el concesionario, por lo tanto esa tendencia económica reconoce la motocicleta a nivel nacional e internacional.

El caso del concesionario está influenciado por el comportamiento Global, posee una red de distribución de motocicletas de marca Honda (Empresa fundada en Japón), partiendo de esa premisa el comportamiento del mercado internacional es importante para la importación de materiales e insumos, porque estos pueden ser obtenidos en precios variables y diversas calidades, que afectan el costo del producto final.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la variable que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias debe ser revisada a nivel nacional y en particular la región donde se encuentra ubicado en concesionario Supermotos del Valle Palmira.

6.2.1 Economía Nacional

Desde fines de los años 80, se inició en el país una serie de reformas de carácter estructural, orientadas a modernizar la economía, a insertarla dinámicamente en los mercados mundiales, a modificar el papel del Estado. En este contexto, a principios de los 90 se adoptó el nuevo modelo de desarrollo en busca de la modernización e internacionalización de la economía que se conoció en Colombia como “la apertura”, caracterizado por ser un crecimiento moderado, aceptable y constante, con avances en la infraestructura física, educación, telecomunicaciones, cobertura de salud, seguridad, y una balanza corriente deficitaria pero financiada a capitales a largo plazo.

La situación de las finanzas públicas se ha venido deteriorando y exige la adopción de un ajuste en el campo fiscal, el comportamiento de variables como la tasa de interés y el tipo de cambio ha sido volátil generando incertidumbre en el sector empresarial, la tasa de desempleo ha aumentado notablemente en los últimos tiempos.

El crecimiento Colombiano de los sectores económicos en los últimos años son: los servicios, el comercio y la industria; el concesionario se encuentra ubicado dentro de estos sectores indica que la venta de motocicletas, el servicio de mantenimiento y repuestos está catalogado como una actividad de buen desempeño en la región.

En Colombia, podemos ver que el mercado de motocicletas es muy bueno, este genera cerca de 70 mil puestos de trabajo en el país y sigue siendo el segundo en ventas en toda América Latina.

Durante el segundo semestre del año 2009, se han vendido más de 205 mil motos, cifra muy similar a la registrada durante el mismo período de 2007. La industria nacional dio un gran salto al pasar del consumo interno a la exportación de estos vehículos hacia Bolivia, Ecuador, México, Centroamérica, Venezuela, mercados que están absorbiendo alrededor de 50 mil unidades anuales, aunque Venezuela en el año anterior bajo notablemente.

Colombia ocupa el segundo lugar en demanda de motocicletas en Latinoamérica, y es superado por Brasil, ya que el 92 por ciento de estos vehículos son utilizados en diversas actividades industriales y comerciales (mensajería, paqueteo, domicilios, entre otros), el restante para uso recreativo.

En el plano externo, se destaca la inversión extranjera que en promedio representa el 70% de los ingresos de largo plazo. La empresa Honda Motos por

ser una marca extranjera aporta a nuestra economía con la importaciones de motocicletas y repuestos, mano de obra y empleo directo e indirecto.

6.2.2 Economía Regional

El sector regional del Valle del Cauca se distingue regiones con grandes desigualdades sociales y económicas, provocada por su diferente estructura agraria, lo que ha dado lugar a aéreas con un elevado nivel de productividad y otras con importantes niveles de atraso.

La economía del departamento gira principalmente en torno a la industria, el comercio, los servicios, la agricultura, la ganadería y es completada con la pesca, la minería y la explotación de los recursos forestales. Esto de muestra que existen sectores que empujan la economía regional y reflejan el poder de compra con que se cuenta sus habitantes pues el concesionario no solo atiende clientes de la localidad sino también personas de Florida, Pradera, Cerrito, Candelaria, Miranda y Corinto y los corregimientos de Rozo, la Buitrera, Tablones, Amaime y el Bolo.

6.2.3 Economía Local

Los habitantes de la ciudad de Palmira definen la actividad del concesionario la comercialización y servicio de reparación de motocicletas.

La actividad económica de Palmira está enfocada en varios sectores: la industria, el comercio, la ganadería y la minería, Palmira presenta en los últimos años un crecimiento urbanístico y económico que ha potenciado su desarrollo.

En la agricultura la caña de azúcar sigue siendo uno de los productos de mayor importancia, con unas 18.000 hectáreas cultivadas, caña procesada en ingenios de la región para producir azúcar, panela, miel y alcohol. Otros productos

agrícolas son: café, tabaco, cacao, arroz, maíz, frijol, yuca, papa, algodón, soya, plátano, sorgo, y gran variedad de hortalizas y frutas.

La industria produce maquinaria agrícola, empaques, tubos de cemento y artículos metálicos, entre otros. Palmira tiene instituciones bancarias, servicio de transporte, hoteles, restaurantes e inmobiliarias. La Cámara de Comercio del municipio registra más de seis mil empresas distribuidas en los sectores de la producción mencionados hasta el 2008. Palmira es la segunda población en importancia del departamento, es centro de grandes ingenios azucareros.

Todos estos sectores económicos mueven la economía de Palmira generan a nivel local y sus alrededores empleos directos e indirectos, promoviendo así la capacidad de adquisición de las personas y otorgando la posibilidad de compra de productos de segunda necesidad como los vehículos de transporte y como primera medida las motocicletas. Gracias a esta economía los clientes pueden acceder a entidades bancarias y corporaciones siendo intermediario el concesionario y así obtener créditos para la adquisición de una moto o comprarlas de contado y suplir la necesidad de transporte.

La tasa de desempleo a nivel nacional se ubicó en 12,6% en el mes de febrero partiendo de este indicador ese porcentaje se puede extrapolar con la ciudad, eso destaca los empleos formales, Los habitantes de Palmira para cumplir con sus obligaciones busca diversas formas de ocuparse, especialmente obteniendo empleos no formales, entre ellos el mototaxismo, lo cual al concesionario le favorece, porque es una forma de vender el producto y servicio de reparación, mantenimiento y venta de repuestos de motos.

6.3. Entorno Jurídico

El concesionario Supermortos del Valle, Palmira cumple los requisitos de Ley contemplado en el a Legislación Comercial y los exigidos a nivel municipal para poder desarrollar una actividad comercial y desempeñarse plenamente.

También cumple con lo exigido por la Legislación Laboral enmarcado en el Código Sustantivo del Trabajo que tiene como finalidad de lograr justicia en las relaciones que surge entre el patrono y trabajadores como también define las clases de contrato que se llevan a cabo en el concesionario entre otros.

El concesionario cumple plenamente con la Legislación Fiscal la cual establece las diferentes tasas de tributación de la empresa exigidos como lo son: Impuesto de Renta, Retención en la Fuentes, IVA, Impuestos municipales y comerciales.

Por otra parte también se acoge jurídicamente a la normatividad creada para este tipo de empresas de motocicletas, la cual es regulado por el Ministerio de Transporte, que tiene como objetivo primordial, según el artículo 1ro decreto 2053 de 2003:

“La formulación y adopción de las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica en materia de transporte, tránsito e infraestructura de los modos de transporte carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo y la regulación técnica en materia de transporte y tránsito de los modos carretero, marítimo, fluvial y férreo”.

Existen leyes, normas y decretos relacionado con: La emisión del ruido, los niveles de emisión de gases contaminantes, la obligación de la revisión técnico mecánica, las características reglamentarias del chaleco y casco, la resolución 910, esta comenzó a regir en Colombia desde el 1 de enero de 2009. Cuando se compra

una motocicleta Honda, recibe un certificado ambiental valido por dos años, el cual garantiza a las motocicletas amigables con el medio ambiente. La norma EURO I y EURO II regula la emisión de gases contaminantes.

El Ministerio de Transporte estableció los Centros de Diagnostico Automotor, bajo la Ley 769 de 2002 los cuales definen como ente estatal o privado destinado al examen técnico-mecánico de vehículos automotores y a la revisión del control ecológico conforme a las normas ambientales. Estos deben cumplir unas condiciones mínimas, las cuales se establecieron mediante la Resolución 2200 del 30 de mayo de 2006 *“Por la cual se modifica parcialmente la Resolución 003500 de noviembre 21 de 2005”*. Donde se establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor para realizar las revisiones técnico-mecánicas y de gases de los vehículos automotores que transitan por el territorio nacional”.

La división Honda motocicletas pensando en los reglamentos de control ambiental y dar cumplimiento a la norma de fabricar motocicletas con motor de cuatro tiempos y no dos tiempos evitando la contaminación. Es decir que por esta parte el concesionario no tiene inconveniente con el cliente a la hora de ofrecer y vender su producto.

6.4 Entorno Político

Existen diversas decisiones de tipo político a nivel nacional son tomadas por el primer mandatario de momento, los Ministerios o las personas que delegadas, que de una u otra manera intervienen en el desempeño interno y externo de la organizaciones en el país y dentro de estas organizaciones se encuentra Honda Motos una empresa extranjera tiene injerencia en todo lo que ocurra a nivel interno y externo.

En el entorno político existen diversos fallos como las normas o leyes interviene a las empresas de determinado sector y estos fallos pueden traer consigo repercusiones a tal punto de llegar a disminuir o aumentar las posibilidades de obtener y vender el producto. Tal es el ejemplo de que si se tiene malas relaciones políticas con los países de los cuales se importa o se exporta materia prima existe la posibilidad de que no se obtenga una muy buena negociación.

En Colombia los cambios naturales y orgánicos han hecho que el gobierno se preocupe por el medio ambiente, por lo tanto dieron apertura a la disminución de gases y a la discontinuación de motores contaminantes surgiendo así nuevas oportunidades de negocio. Estos controles a su vez genera fuentes de empleo y la división Honda motocicletas le ha favorecido esto hace que el producto a vender se ha de mayor aceptación a sus clientes.

Las decisiones políticas que pueden afectar a nivel local al concesionario son las provenientes de la Alcaldía Municipal como lo son el alza en de la tasa de impuesto predial e industria y comercio. Decretos administrativos como la restricción de parrillero hombre ocasionando en algunas personas incomodidad por la imposibilidad del desplazamiento a tal punto de hacer que se desee vender la moto para adquirir un automóvil o se limitan al taxi o servicio urbano.

6.5. Entorno Tecnológico

La división Honda Motocicletas, ha sacado al mercado diversos vehículos teniendo en cuenta la comodidad, elegancia y confort en sus productos, utilizando tecnología de punta en sus procesos; resultado de ello es la acogida en el mercado con sus productos.

En Colombia la planta que obtuvo la licencia para ensamblar y comercializar es Fanalca S.A., lo que implicó el desarrollo de una red de distribución a través de concesionarios localizados en todo el país.

Fanalca S.A., es una ensambladora ubicada en la zona industrial de yumbo donde cada uno de sus procedimientos son tecnificados y se hacen bajo las más óptimas condiciones, los motores se importan de la India, Japón y Brasil.

Los concesionarios Honda, han sido creados bajo los más estrictos estándares tecnológicos para así agilizar los procesos y llevar mejor los controles de calidad.

En Palmira el concesionario Supermotos del Valle se maneja un simulador de conducción el cual ofrece a la sociedad personas que conducen de manera preventiva, esta es una ventaja competitiva que posee los concesionarios de Honda a nivel nacional, diferenciador frente a la competencia el concesionario aporta a la sociedad conductores responsables y cuidadosos en las vías.

La división Honda Motocicletas, busca crear productos con estilos atractivos y a la vanguardia de la tecnología, mejorando las utilidades, disminuir costos y ser competitivos en el mercado de comercialización y servicio de reparación de motos.

6.6 Entorno Ambiental

En el entorno Ambiental, se identifica la oportunidad y riesgo que ofrece el medio y su desarrollo, el aumento de los niveles de contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos. Es por Honda ha sido una entidad veladora del medio ambiente, por ejemplo fabrica motocicletas cuatro tiempos disminuyendo la emisión de gases y produciendo vehículos amigables con el medio ambiente.

El Ministerio de Ambiente entidad que regula la emisión de gases contaminantes, expidió la resolución 910 empezó a regir desde el 1^{ro} de enero de 2009. Este es un proceso que se vienen dando en todo el mundo y se sustenta en la necesidad de evitar al máximo los problemas de contaminación al medio ambiente que producen los motores de dos ciclos o dos tiempos como generalmente se les conoce. Por eso, la migración hacia los motores de cuatro tiempos se impone en el mundo en cumplimiento de estrictas normas como la Euro1 y Euro2 ya mencionado anteriormente, que paulatinamente se exigirán en Colombia a todos los vehículos.

“Resolución 910: Todas las motocicletas, nacionales e importadas, tienen que cumplir con las normas ambientales y tener un certificado de fábrica. En el caso de las de dos tiempos, para la revisión técnico mecánica, se les hacen dos pruebas. Una en ralenty (motor en vacío) y la dinámica, es decir, se pone a andar en una marcha”.

Las normas EURO de 1 a 5 regulan la emisión de gases contaminantes. En tal sentido, las etapas son normalmente denominadas Euro 1, Euro 2, Euro 3, Euro 4 y Euro 5 para vehículos ligeros. Las series correspondientes de las normas para vehículos pesados utilizan números romanos en vez de números arábigos (Euro I, Euro II,). El marco jurídico consiste en una serie de directivas, cada una es una modificación de la Directiva 70/220/CEE.

Se presenta aquí una lista resumida de las normas, cuándo entran en vigor, qué se aplicará en cada una de ellas, y qué directivas de la UE proporcionan una definición de cada norma²².

²² Modificaciones a la Directiva 70/220/CEE

Euro 1 (1993):

Para turismos - 91/441/CEE²³

También para turismos y para camiones ligeros - 93/59/CEE.

- ✓ Euro 2 (1996) para turismos - 94/12/CE (& 96/69/CE)
- ✓ Euro 3 (2000) para cualquier vehículo - 98/69/CE
- ✓ Euro 4 (2005) para cualquier vehículo - 98/69/CE (& 2002/80/CE)
- ✓ Euro 5 (2008/9) para cualquier vehículo - (COM(2005) 683 - propuesto)

Estos límites sustituyen a la directiva original 70/220/CEE sobre límites de emisión.

En ambos casos tienen la posibilidad de cumplir con las exigencias del examen las exigencias en cada prueba son distintas. Pero, a partir del 2010 se igualan los niveles mínimos de emisión que se exigen y en 2011 tienen que cumplir con la norma EURO II de protección ambiental.

La resolución 910 es única para todo el país y obligatoria para todos los vehículos para que puedan circular. Los gases contaminantes que se miden y sus niveles máximos permitidos son: Monóxido de Carbono (CO, 4,5 por ciento); y los hidrocarburos (HC, 2.000 Partes Por Millón, ppm).

El distribuidor está obligado a certificar que la motocicleta que está vendiendo cumple con los niveles exigidos en la resolución. Esa certificación debe ser expedida por el ensamblador.

²³ Directiva 91/441/CEE

El certificado que se entrega con las motos nuevas no tiene ningún costo para el cliente y es obligación de cada comercializador entregarlo. A los dos años, el cliente asume el costo de acuerdo con las tarifas de los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA).

En este aspecto las motocicletas Honda, no tiene inconvenientes porque siempre han fabricado motores de cuatro tiempos como ya se ha mencionado antes y ha tenido un concepto ecológico en el desarrollo de sus propias tecnologías.

6.7 Entorno Sociocultural

La ciudad de Palmira conocida tradicionalmente como la ciudad de las palmas y también por la concurrencia de bicicletas como medio de transporte ancestral, medio que ha ido poco a poco desapareciendo y se ha venido conglomerado las motocicletas.

El mercado motociclístico ha tomado fuerza, además existe diversidad de concesionarios en la ciudad de diferentes marcas aumentando así la comercialización de este producto y la generación de empleo.

Este entorno analiza diversas situaciones alrededor de las motocicletas como lo es el interrogante ¿por qué tenerla? o ¿por qué adquirir una?, esta pregunta se podría interpretar algunos la compran por gusto, porque quieren tener la moto de moda, se identifican con ella y el resto del grupo social con el que interactúan tienen una. Otros la tienen por necesidad, porque necesitan desplazarse constantemente y es un medio económico de hacerlo y que en ella encuentran facilidad y rapidez de movilizarse de un lugar a otro ganando tiempo.

Otra situación que se presenta alrededor de las motocicletas es el empleo informal, conocido como el mototaxismo²⁴ utilizado para transportar personas y realizar mensajerías. Este medio de trabajo ha tenido mucha acogida a nivel nacional y local debido al elevado desempleo que se ha venido presentando en el país en los últimos tiempos.

En un inicio la cultura de los concesionarios, no era muy rentable, por que las personas se inclinaban más por la bicicleta y el servicio urbano, ahora la ciudad ha crecido, empezaron a incursionar en el mercado diversos concesionarios dándole al cliente facilidades para obtenerla.

Por otra parte la modalidad del mototaxismo como se ha mencionado son impulsores de demanda en este mercado ya que las personas desempleadas vieron una posibilidad de ingresos al comprar la moto y ofrecer su servicio.

Por las razones expuestas anteriormente el concesionario Supermotos del Valle, empezó a mejorar sus ingresos, emplear más personal y abrir sucursales en otros lugares de la ciudad. De esta manera la motocicleta ya se ha convertido en la ciudad de Palmira como un medio de transporte tradicional.

²⁴ “Es un problema social porque de esta actividad informal de transporte público cientos de miles de personas derivan su sustento diario. Al mismo tiempo, el mototaxismo moviliza en todo el país a millones de pasajeros cada día, a un precio inferior al de su principal competidor, el transporte público colectivo y del taxi”. Ardila, Arturo. El mototaxismo: causas y posibles soluciones. En: <http://www.voltairenet.org/article143679.html>. Consultado en 27-04-2010

7. METODOLOGIA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en el concesionario Supermotos del Valle S.A. del municipio de la ciudad de Palmira, se llevo a cabo un estudio exploratorio, definido por Carlos Méndez (1995) como el primer nivel del conocimiento, permite al investigador familiarizarse con el tema y sirve como base para realizar estudios más profundos.

Este tipo de estudio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o no ha sido abordado antes. El método de investigación que se utiliza en la presente investigación es mixto porque utiliza componentes de métodos cuantitativos y cualitativos.

Se trata de un estudio exploratorio realizado mediante la observación del servicio que se presta actualmente, como técnica se hará uso de encuestas para medir el grado de percepción del cliente, así como la evaluación al cargo de asesor comercial en los diferentes concesionarios visitados por el cliente incógnito.

7.2 Método de Estudio

El método de estudio que se aplica en la investigación es el empirismo, acerca del cual, John Locke hizo hincapié sobre la importancia de los sentidos en búsqueda del conocimiento en vez de la especulación intuitiva o la deducción: *“la mente de una persona en el momento del nacimiento es como una tabula rasa, una hoja en*

*blanco sobre la que la experiencia imprime el conocimiento, y no creía en la intuición o teorías de las concepciones innatas.*²⁵

El método planteado por John Locke parte de la experiencia y después analiza los factores que desencadena la premisa de ser bien atendido.

7.3. Técnicas de recolección de la información

Para el logro de los objetivos del presente estudio, se emplearon instrumentos y técnicas orientadas a obtener información o datos.

7.3.1 La encuesta

Malhotra (2004) define la encuesta como un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.

La encuesta la define el Prof. García Ferrado como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”²⁶

Para el estudio se justifica la incorporación de una encuesta (**Anexo 1. Encuesta de atención y servicio al cliente**) como técnica de recolección de la información; este será el medio que permitirá proponer un modelo de atención y servicio al

²⁵ Microsoft © Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

²⁶ <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>

cliente. Se aplicaran preguntas cerradas tipo Likert, para evidenciar el grado de percepción que tiene el cliente potencial y cautivo frente al servicio que ofrece el concesionario Supermotos del Valle y valorarlo para obtener resultados que ayuden a determinar y calificar el servicio que suministra la organización.

Para este estudio el modelo de encuesta se utilizó como técnica de recolección de datos y permitió conocer e identificar con mayor firmeza las necesidades y el grado de percepción de los clientes a través del servicio de atención en el concesionario Supermotos del Valle.

Para la realización de la encuesta se determinaron un sistema de categorías con el objetivo de ayudar a segregar de forma detallada y específica cuales son las necesidades del cliente con base en el servicio y a su vez proponer un modelo que tenga en cuenta estas necesidades. La información deseada se organizó bajo un sistema de subcategorías que determinaron la elaboración de la encuesta.

Se establece un tiempo para responder la encuesta es de 5 minutos, el total de encuestas realizadas fueron de 188 durante un tiempo de dos semanas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMA	ITEM
Cliente	Condición de cliente	Saber si es cliente cautivo o cliente potencial	1
	Motivación de compra	Conocer la razón por la cual el cliente prefiere el concesionario	2
	Empatía	Percepción del cliente respecto al trato que se le da cuando llega a la empresa, cuando se interactúa con él y al despedirse	3, 4, 5, 6
	Atención telefónica	Conocer la calidad de la atención telefónica	7
	Percepción de calidad del servicio	Establecer el nivel de calidad de servicio percibido y satisfacción con el mismo	8, 10
	Agilidad en el servicio	Determinar la capacidad de respuesta frente a las inquietudes del cliente	9

Tabla No. 5 Categorías y subcategorías de encuesta

7.3.2 El Cliente incógnito:

*El cliente incógnito es alguien que visita una tienda, una filial o un concesionario y simular las percepciones que producen los servicios que se ofrece o el trato del personal. Generalmente este servicio lo ofrecen consultoras externas para que realicen visitas a sus establecimientos y a los de la competencia.*²⁷

El cliente incógnito es una herramienta que permite al estudio de investigación observar y evaluar detalladamente la atención prestada al cliente por parte de los empleados del concesionario Supermotos del Valle y la competencia, obteniendo como resultado de la evaluación la percepción de la calidad en el servicio el cual debe estar respaldado por una estructura y gestión organizacional, de tal forma que se cree una filosofía de servicio que logre superar las expectativas de los clientes. **(Anexo 2. Evaluación por parte del cliente incógnito).**

Según Clow y Stevens (2009) El cliente incognito es una herramienta utilizada por las compañías de investigación de mercados para medir la calidad del servicio o recoger la información específica sobre productos y servicios.

Los clientes incógnitos son aquellas personas que se hacen pasar por clientes normales e interactúan en las líneas de servicio de la empresa con acciones, tales como la compra de un producto, hacer preguntas, presentar quejas o con un formulario preestablecido. Una vez ejecutada su tarea, el cliente incógnito presenta informe detallado con la retroalimentación acerca de sus experiencias.²⁸

²⁷ http://www.multi-value.com/es/es/cliente_incognito.html

²⁸ CLOW, Kenneth and STEVENS, Robert. Concise encyclopedia of professional services marketing. Routledge. New York: USA. 2009.

El modelo de cliente incógnito aplicado es el utilizado por una empresa de servicio público domiciliario de telefonía fija de la ciudad de Barranquilla²⁹ en la cual se evaluó la calidad en el servicio por medio del cliente incógnito. Esta investigación se realizó en base a tres factores claves: Servicio al cliente, puesto de trabajo y conocimiento. Se tomo como referencia tres concesionarios dos de la competencia y el concesionario de Supermotos de Valle Palmira ubicado en el centro de la ciudad.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMA	ITEM
Servicio y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Comunicación Cliente - Escucha atenta - información 	Percepción del cliente respecto al trato que se le da cuando llega a la empresa, cuando se interactúa con él y al despedirse	1,2,3, y 4
Puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos tangibles - Uso de documentos institucionales - Condiciones físicas del puesto - Herramientas de apoyo 	Existencia de documentación necesaria; presentación personal; Identificación;	5,6,7 y 8
Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia del Personal - Dominio de servicios - Agilidad en la respuesta - Ampliación de la información requerida por la cliente 	Respuesta a preguntas; ofrecimiento de servicios extendidos; generación de expectativas: interés en conocer lo que el cliente piensa	9,10,11 y 12

Tabla 6. Categorías y subcategorías cliente incógnito.

²⁹ Suma Psicológica. Vol. 13 No. 2.217_228, Septiembre de 2006, Bogotá Colombia pág. 222

La categoría es una herramienta muy útil para el desarrollo del estudio y la formulación de las preguntas fue beneficiosa cuando se estudiaron aspectos como puestos de trabajo, conocimiento y habilidades, servicio y atención.

7.4 Desde la perspectiva de los clientes

A continuación, se desarrolla el diagnóstico desde la perspectiva de los clientes.

7.4.1 Población y muestra

El conjunto poblacional del presente estudio está conformado por:

7.4.1.1 Población

En esta investigación la población es el número total de clientes que posee el concesionario en la zona Palmira que son en promedio 2.500 y que es nuestro objeto de estudio.

7.4.1.2 Muestra

Establecida la población universo, se tomo una muestra probabilística calculada con la siguiente fórmula:

n= Tamaño Muestral; N=Tamaño Poblacional;
M.E.= Margen de error
Z= Puntuación tipificada (depende del nivel de confianza)
P=Varianza esperada en la población ($p=0.5 / q=0.5$)³⁰

³⁰ Se toma un valor de $p=0.5$ y $q=0.5$ porque no se conoce toda la población.

$$n = \frac{N}{1 + \frac{M.E.^2 \cdot N - 1}{Z^2 \cdot p \cdot q}}$$

Entonces

n=?

N= 2.500

M.E. (Margen de Error) = +/- 0.07 (7%)

Z= 1.96

Varianza esperada³¹= p.q= 0.5x0.5=0.25

El resultado es:

$$n = \frac{2.500}{1 + \frac{0.07^2 \cdot 2.500 - 1}{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}} = 1,88$$

El tamaño de la muestra, para un margen de error del 7% y una varianza del 0.25 es de 188 personas.

Ya utilizada la fórmula, podemos confirmar que la muestra es de 188 clientes del concesionario, a los cuales se les realizó la observación participante y la encuesta estructurada.

³¹ (p=0.5 / q=0.5)

Estas personas, en la observación participante y en la encuesta, fueron escogidas aleatoriamente, eran clientes que ingresaron al concesionario en los días de flujo regular hasta cumplir el tamaño muestral.

7.4.2 Instrumento para recolección de la información

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, lo que hace importante utilizar un instrumento apropiado que permita recabar el máximo de información y así obtener datos de manera exacta y lo más cercano a la realidad (Anexo 1. Encuesta).

El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada, la cual se aplicó a una muestra de 188 clientes tomados de una población del concesionario Supermotos de Valle Palmira, de manera que sirva para compilar las opiniones de los clientes quienes hacen uso del servicio de atención al cliente de la dependencia.

La ciudad de Palmira cuenta con una población de 234.574³² habitantes y en los rangos de edad que califican para adquirir una motocicleta es desde 18 a 70 años y en ese rango corresponde el 56%, de la población es decir que el concesionario cuenta con unos clientes potenciales alrededor de 131.361.

El diseño de la prueba para el proceso de recolección de datos se realizó mediante un formato personalizado donde se tuvieron en cuenta criterios como versatilidad, costo, tiempo, control de la muestra, cantidad de datos a manejar.

La encuesta se realizó con preguntas de selección múltiple y cerrada, donde se tuvieron en cuenta también preguntas críticas, de calificación filtro, demográficas o de clasificación.

³² <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=801494>

Las preguntas fueron acomodadas de manera aleatoria y finalmente se promedio a aplicar la prueba a la muestra correspondiente.

8. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, a partir del uso de las técnicas de recolección de la información (encuesta, cliente incógnito), a la muestra de 188 encuestados ubicados en la ciudad de Palmira.

Esta encuesta permitió determinar aspectos importantes para el desarrollo del modelo de atención al cliente y los servicios que este demanda.

Se presentan los resultados obtenidos por cada pregunta, resultado del análisis de contenido de los textos de los sujetos del presente estudio.

La encuesta determinó elementos esenciales para el desarrollo del modelo a proponer el cual será un instrumento para la organización implementar estrategias de captación y fidelización de clientes.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados logrados para cada una de las preguntas realizadas dentro de la encuesta con los porcentajes determinados en cada una de ellas.

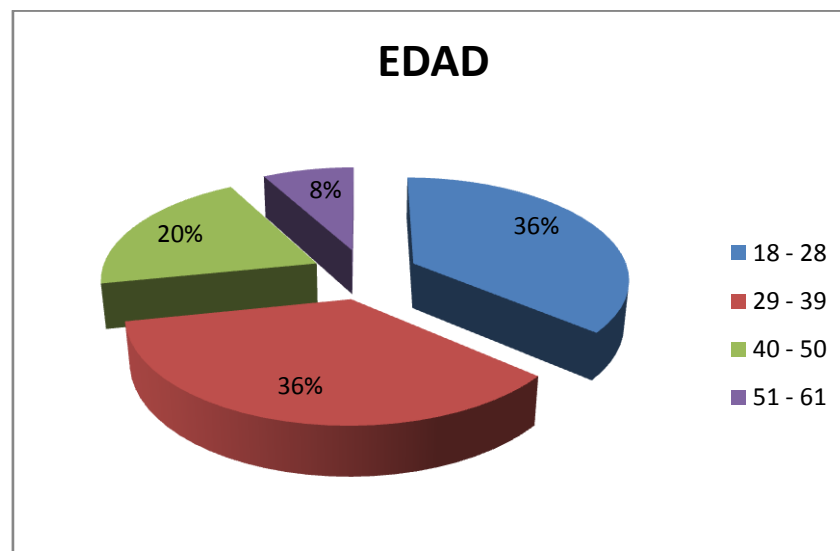
Datos sociodemográficos

Cuadro No. 1: Clasificación de Clientes según la Edad

RANGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
18 – 28	68	36,17%
29 – 39	67	35,64%
40 – 50	38	20,21%
51 – 61	15	7,98%
	188	100%

FUENTE: Projectistas.

Gráfico 2: Compradores según la Edad



FUENTE: proyectistas

De las personas encuestadas, se pudo observar que el mercado se ubica en los rangos de edad desde los 18 a los 39 años de edad, el cuál corresponde al 72% de los clientes. Esto determina que la segmentación de los clientes que frecuentan el concesionario son personas entre edad joven-adulta, que tienen el deseo de adquirir motocicleta ya sea por necesidad o por simple gusto, este segmento de clientes son personas que prefieren lo elegante, cómodo y actual, tiene un conocimiento previo del producto antes de visitar el concesionario, han indagado a

la hora de comprar. Por lo tanto en este aspecto es de suma importancia que los integrantes del concesionario conozcan bien del producto y los procesos que se manejan en la venta para dar una información precisa y dejar al cliente satisfecho en la atención.

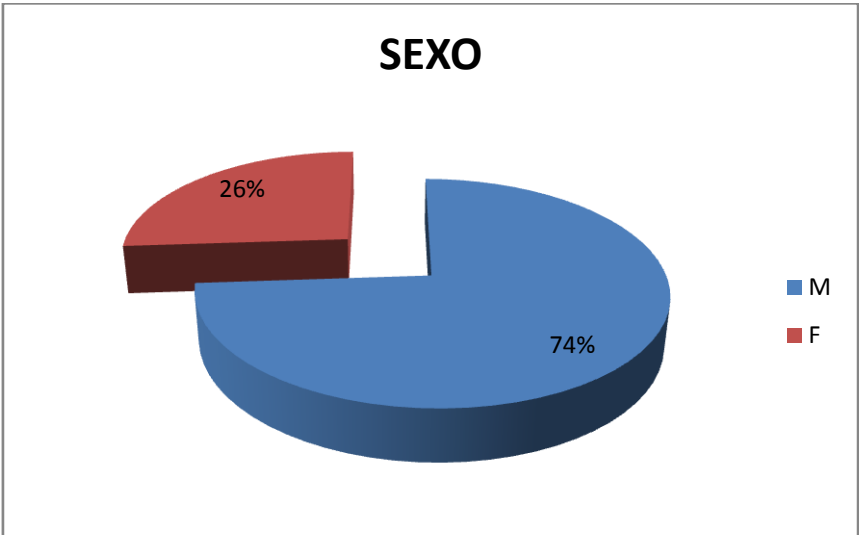
Datos demográficos

Cuadro No. 2: Clasificación de Clientes según el Sexo

RANGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
M	139	73,94%
F	49	26,06%
	188	100%

FUENTE: proyectistas

Gráfico 3: Compradores según el Sexo



FUENTE: Proyectistas

Se plantea que el mercado se ubica en los rangos de sexo Masculino, es del 74%, y el mercado femenino se abarca en un 26%.

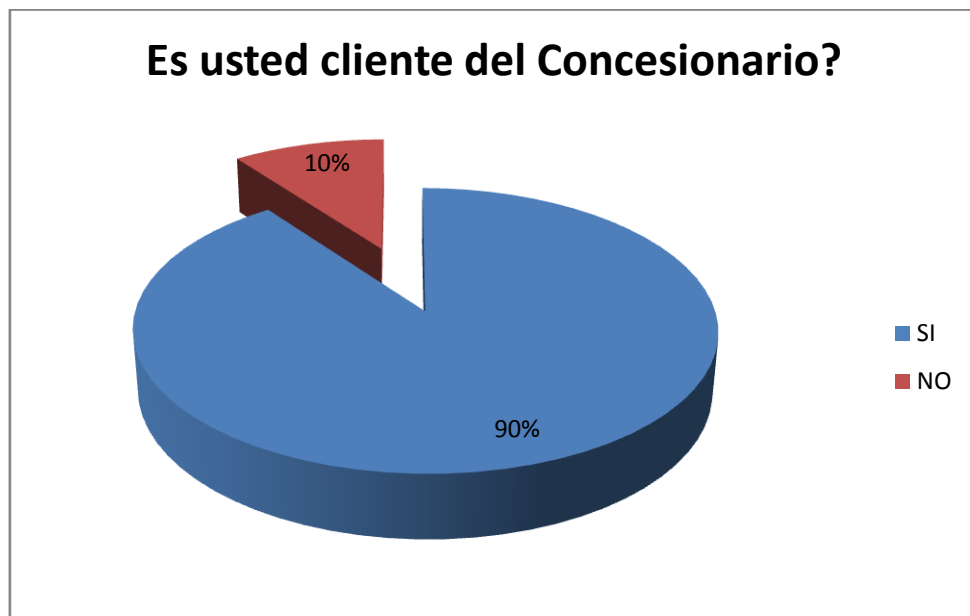
Cuadro No. 3: Encuesta Pregunta No. 1

¿Es usted cliente del Concesionario?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
SI	169	89,89%
NO	19	10,11%
	188	100%

FUENTE: Projectistas

Gráfico 4: Pregunta No. 1



FUENTE: Projectistas

Por medio de esta pregunta se observa que el 90% de los encuestados son clientes cautivos y el mercado por cautivar corresponde al 10%, clientes potenciales que ingresan al concesionario. Por lo tanto la mayoría de los clientes del concesionario son clientes fieles y existe un bajo índice de clientes potenciales.

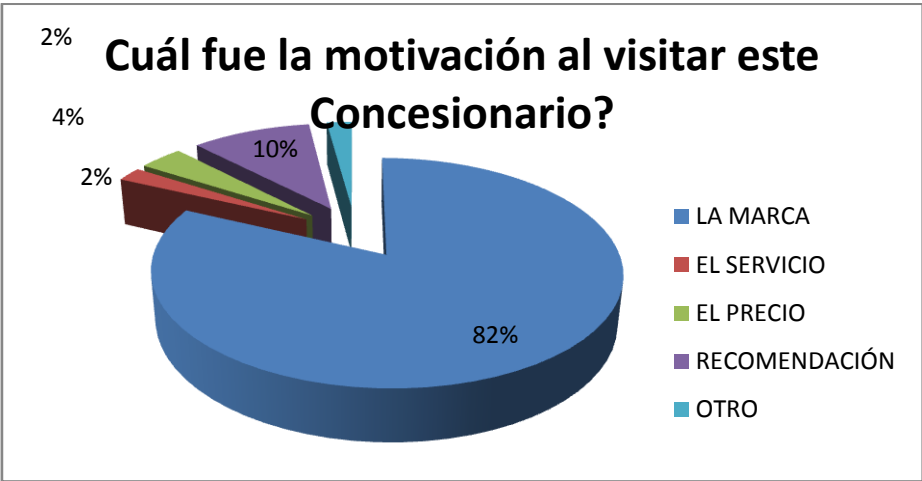
Cuadro No. 4: Encuesta Pregunta No. 2

Cuál fue la motivación al visitar este Concesionario?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
LA MARCA	154	81,91%
EL SERVICIO	4	2,13%
EL PRECIO	7	3,72%
RECOMENDACIÓN	19	10,11%
OTRO	4	2,13%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 5: Pregunta No. 2



FUENTE: Proyectistas.

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
LA MARCA	154	81,91%
EL SERVICIO	4	2,13%
EL PRECIO	7	3,72%
RECOMENDACIÓN	19	10,11%
OTRO	4	2,13%
	188	100%

Fuente: Proyectistas

Esta pregunta demuestra que el 82% de los encuestados prefieren el producto por su marca, esta se encuentra posicionada en el mercado como de excelente calidad y tecnología, muestra de ello es la regulación del medio ambiente en la emisión de gases con las motos cuatro tiempos.

El 2.13% corresponde al concepto “servicio”, esta variable expresa que a los clientes les interesa muy poco el servicio del concesionario al momento de visitarlo. Como se expuso, la calidad en el producto es una variable predominante, la calidad en el servicio debe de ser un factor atrayente también para el cliente ya que los mercados competitivos de hoy marcan la diferencia por la atención.

Cuadro No. 5: Encuesta Pregunta No. 3

¿Lo saludan cuando llega al Concesionario en sus diferentes áreas?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
SI	140	74,47%
NO	8	4,26%
A VECES	40	21,28%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 6: Pregunta No. 3



FUENTE: Proyectistas.

El 75% de los encuestados responden al saludo que los empleados de Supermotos del Valle les hacen cuando llegan al concesionario, el 25% se sienten insatisfechos porque *a veces los saludan* y en otras ocasiones no. El porcentaje del 25%, corresponde a una cantidad elevada para tener una población insatisfecha.

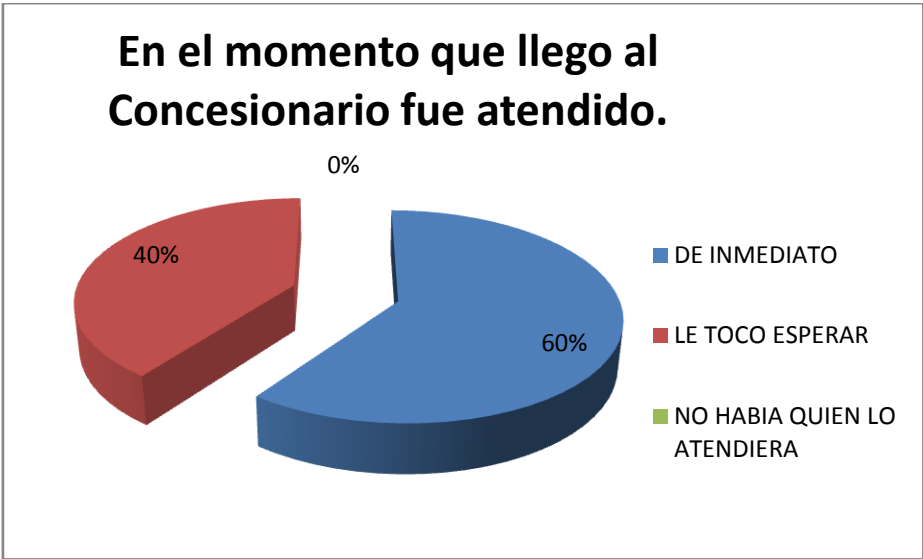
Cuadro No. 6: Encuesta Pregunta No. 4

En el momento que llegó al Concesionario fue atendido.

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
DE INMEDIATO	113	60,11%
LE TOCO ESPERAR	75	39,89%
NO HABIA QUIEN LO ATENDIERA	0	0,00%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 7: Pregunta No. 4



FUENTE: Proyectistas

Se puede ver en esta pregunta, la atención de los clientes por parte de los colaboradores del Concesionario es inmediata, lo cual equivale al 60%, pero no es suficiente debido a que el 40%, establece que le ha tocado esperar. Este es un porcentaje relevante.

Cuadro No. 7: Encuesta Pregunta No. 5

Las personas del Concesionario con las que han tenido contacto le saludan de manera.....

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
AMABLE	124	65,96%
NORMAL	56	29,79%
ANTIPATICA	4	2,13%
NO LE SALUDAN	4	2,13%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 8: Pregunta No. 5



FUENTE: Proyectistas

Se puede concluir entre el 34% se sitúan los que saludan de manera normal, antipática y no le saludan representa un alto porcentaje, la atención al cliente debe ser más que amable porque el servicio al cliente es un elemento diferenciador para decidir una compra.

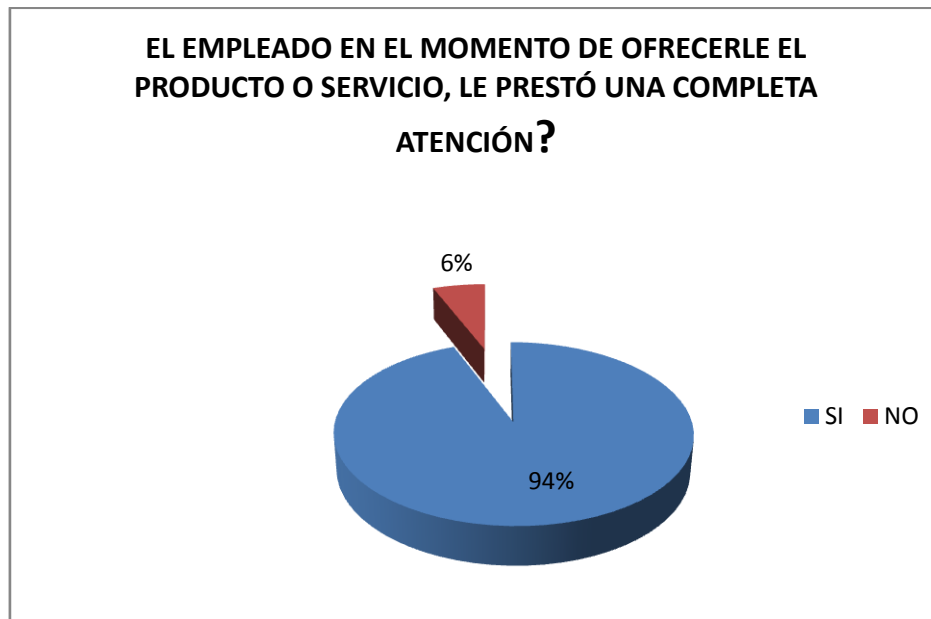
Cuadro No. 8: Encuesta Pregunta No. 6

El empleado en el momento de ofrecerle el producto le prestó una completa atención?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
SI	177	94,15%
NO	11	5,85%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 9: Pregunta No. 6



FUENTE: Proyectistas.

Por medio de esta pregunta, se evalúa la atención que tienen los colaboradores en un área específica, aquí se pone en evidencia tres elementos que el empleado pone en práctica, si mira al cliente, si lo saluda y se presenta el resultado es considerablemente alto y representativa puntos a favor para el departamento de ventas.

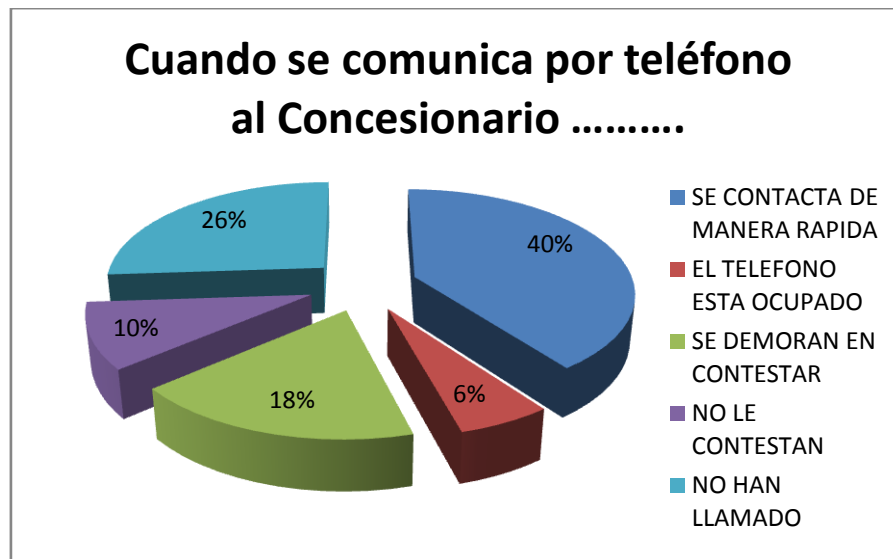
Cuadro No. 10: Encuesta Pregunta No. 7

Cuando se comunica por teléfono al Concesionario.....

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
SE CONTACTA DE MANERA RÁPIDA	75	39,89%
EL TELÉFONO ESTA OCUPADO	11	5,85%
SE DEMORAN EN CONTESTAR	34	18,09%
NO LE CONTESTAN	19	10,11%
NO HAN LLAMADO	49	26,06%
	188	100%

FUENTE: Projectistas

Gráfico 9: Pregunta No. 7



FUENTE: Projectistas

Solamente el 40% de los clientes del concesionario de Supermotos del Valle, Agencia Centro, logran comunicarse de manera rápida, el cual permite identificar que existe una falencia considerable, el cliente cuando desea comunicarse y no

logra hacerlo, se siente inconforme esto genera impaciencia y desmotivación para acercarse al concesionario.

Cuadro No. 10: Encuesta Pregunta No. 8

En el tiempo que ha visitado el Concesionario, como califica el servicio?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
EXCELENTE	68	36,17%
BUENO	98	52,13%
REGULAR	15	7,98%
MALO	7	3,72%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 10: Pregunta No. 8



FUENTE: Proyectistas.

El concesionario según las personas encuestadas califica el servicio con un nivel de excelencia de 52%, 36% bueno ,8% regular y 4% malo. Lo anterior indica que promediando los tres últimos rangos un 48% de los clientes no consideran el servicio del concesionario como una variable excelente, este porcentaje es muy alto porque detecta deficiencia en la calidad del servicio.

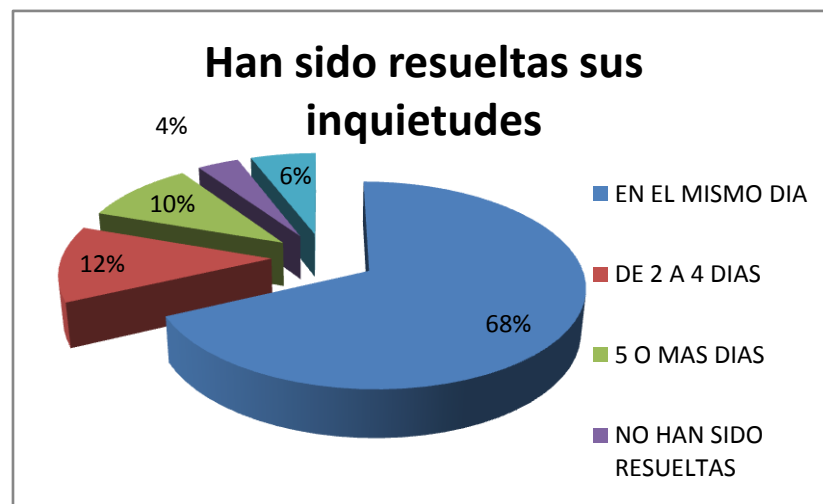
Cuadro No. 11: Encuesta Pregunta No. 9

¿Han sido resueltas sus inquietudes?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
EN EL MISMO DIA	128	68,09%
DE 2 A 4 DIAS	23	12,23%
5 O MAS DIAS	19	10,11%
NO HAN SIDO RESUELTAS	7	3,72%
NO HA TENIDO INQUIETUDES	11	5,85%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 11: Pregunta No. 9



FUENTE: Proyectistas

Las inquietudes que tienen los clientes del concesionario han sido resueltas en el mismo día 68%, de 2 en adelante equivale al 32% este último porcentaje se analiza que no hay seguimiento a las dudas e inquietudes por parte de cliente.

Cuadro No. 12: Encuesta Pregunta No. 10

¿Se siente satisfecho con el servicio y atención que se le brinda?

RANGO	CANTIDAD	PROMEDIO
SIEMPRE	147	78,19%
ALGUNAS VECES	30	15,96%
CASI NUNCA	4	2,13%
NUNCA	7	3,72%
	188	100%

FUENTE: Proyectistas

Gráfico 12: Pregunta No. 10



FUENTE: Proyectistas

El 78% de los clientes encuestados se sienten satisfechos con el servicio que se les brinda, teniendo en cuenta la definición de atención al cliente, las opciones de respuesta diferentes al 78%, nos dice que de una u otra manera no hay satisfacción plena por parte de los clientes, ese resultado restante del 22% representa un estado el cual el concesionario debe mejorar, la atención en un 22% en términos de atención sigue siendo considerable, por tal motivo la puesta en marcha de un modelo de servicio al cliente es permanente.

9. RESULTADOS CLIENTE INCÓGNITO

9.1 Cliente incógnito concesionario Sumoto S.A Palmira

	Evaluación por parte cliente incógnito al asesor comercial	
	A. Servicio y atención al cliente	
1	Saludó al cliente.	Si
2	Atendió con cortesía procurando un contacto visual y sonrisa espontanea.	Si
3	No interrumpió en ningún momento la atención para charlar o ingerir alimentos o hablar por teléfono.	No
4	Se despidió de manera cordial.	No
	B. Puesto de trabajo	
5	Dispone en su puesto de trabaja de los formularios y documentación necesaria.	Si
6	Tiene una excelente presentación personal.	Si
7	El puesto de trabajo se encuentra en orden.	No
8	Portó carnet visualmente.	No
	C. Conocimiento	
9	Respondió con lucidez a las pregunta hechas por el cliente	Si
10	Ofreció servicio suplementario (venta de repuestos, mantenimiento, etc).	No
11	El empleado logró generar expectativas en el cliente.	No
12	Se indagó al cliente si su necesidad fue satisfecha o que otras inquietudes tiene para lograrla.	No

Tabla 7: Evaluación Cliente incógnito concesionario Sumoto Palmira

Fuente: Grupo de consultoría en psicología organizacional y del consumidor (Botero, 2005).

El cliente incognito visita el concesionario antes mencionado y con base en las categorías; servicio y atención, puesto de trabajo y conocimiento, evalúa unas características del asesor que le atiende.

En esta visita se observa que no existe un saludo corporativo, no hubo un trato personalizado por que el asesor daba información a dos personas en el mismo momento, lo que genera interrupciones e impaciencia lo que ocasiona al cliente es perder el interés por lo que se ha dicho hasta el momento y se distorsione el norte de la comunicación, también se consideró que el empleado del concesionario no indagó lo necesario para descubrir la necesidad del cliente incógnito.

La despedida no fue emotiva, quedaron datos registrados en el concesionario después de dos días siguientes a la visita el cliente incógnito, fue contactado para recordar detalles del producto y ofrecerlo nuevamente, estrategia que sirve para atraer la atención del cliente nuevamente e incitarle a visitar el concesionario, este procedimiento llamó la atención pero si el vendedor no impactó en la primera visita la persona encargada de hacer la llamada debe impactar al cliente para motivarlo a visitar el concesionario por segunda vez.

En conclusión el cliente incógnito se sintió poco atendido cuando estuvo en el concesionario.

9.2 Cliente incógnito concesionario AKT Palmira

	Evaluación por parte cliente incógnito al asesor comercial	
	A. Servicio y atención al cliente	
1	Saludó al cliente.	Si
2	Atendió con cortesía procurando un contacto visual y sonrisa espontanea.	Si
3	No interrumpió en ningún momento la atención para charlar o ingerir alimentos o hablar por teléfono.	No
4	Se despidió de manera cordial.	Si
	B. Puesto de trabajo	
5	Dispone en su puesto de trabaja de los formularios y documentación necesaria.	No
6	Tiene una excelente presentación personal.	No
7	El puesto de trabajo se encuentra en orden.	No
8	Portó carnet visualmente.	No
	C. Conocimiento	
9	Respondió con lucidez a las pregunta hechas por el cliente	Si
10	Ofreció servicio suplementario (venta de repuestos, mantenimiento, etc).	No
11	El empleado logró generar expectativas en el cliente.	Si
12	Se indagó al cliente si su necesidad fue satisfecha o que otras inquietudes tiene para lograrla.	No

Tabla 8: Evaluación Cliente incógnito concesionario AKT Palmira

Fuente: Grupo de consultoría en psicología organizacional y del consumidor (Botero, 2005).

En esta visita observa al igual que la anterior no existe un saludo corporativo pero saludo con amabilidad, existió empatía permanente por parte del vendedor hizo que el momento de la visita fuera agradable y se diera un espacio de confianza.

Se observó que no se disponía de formularios y folletos a la mano para enseñar los modelos que el vendedor trataba de ofertar, se observó dificultades al encontrar herramientas de trabajo básicas como calculadora y lapicero lo que retarda el proceso de venta ya que el sitio de trabajo se encontraba saturado, en algunos momentos el lenguaje utilizado no fue el más adecuado utilizando términos como vos en lugar de usted.

9.3 Cliente incógnito concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE Palmira

	Evaluación por parte cliente incógnito al asesor comercial	
	A. Servicio y atención al cliente	
1	Saludó al cliente.	Si
2	Atendió con cortesía procurando un contacto visual y sonrisa espontanea.	Si
3	No interrumpió en ningún momento la atención para charlar o ingerir alimentos o hablar por teléfono.	Si
4	Se despidió de manera cordial.	Si
	B. Puesto de trabajo	
5	Dispone en su puesto de trabaja de los formularios y documentación necesaria.	Si
6	Tiene una excelente presentación personal.	Si
7	El puesto de trabajo se encuentra en orden.	Si
8	Portó carnet visualmente.	No
	C. Conocimiento	
9	Respondió con lucidez a las pregunta hechas por el cliente	Si
10	Ofreció servicio suplementario (venta de repuestos, mantenimiento, etc).	No
11	El empleado logró generar expectativas en el cliente.	Noi
12	Se indagó al cliente si su necesidad fue satisfecha o que otras inquietudes tiene para lograrla.	No

Tabla 9: Evaluación Cliente incógnito concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE Palmira

Fuente: Grupo de consultoría en psicología organizacional y del consumidor (Botero, 2005).

Se realizaron dos visitas en el concesionario las cuales evidencian lo siguiente:

En la primera visita al concesionario el cliente incógnito observó y detalló las motocicletas exhibidas; los asesores estaban ocupados y a su vez se daban cuenta de la presencia de este quien demostró interés; los asesores no se acercaron a saludar al cliente, escuchar su solicitud y de una manera cordial pedirle que espera ,para poder ser atendido de manera personal y así aclararle sus dudas lo que terminó luego de la espera de 4 minutos en la ausencia del cliente incógnito.

En la segunda visita al concesionario, el cliente incógnito evidenció que no existe saludo corporativo pero si un saludo formal de parte del vendedor, el vendedor mostró interés visual por el cliente, trató de dar respuesta a las preguntas realizadas por el cliente incógnito y asesorarlo acerca del producto hubo contacto visual permanente he indagó constantemente para obtener información, el asesor demostró buen manejo acerca del producto.

Finalmente el asesor llegó al cliente incógnito, la venta estuvo casi a punto de culminar ya que el estudio de crédito fue favorable pero solo faltó un detalle en la información personal del cliente; para culminar la venta se dejó el número telefónico para completar la información pero el vendedor nunca llamó por lo que se determina falta de interés por cautivar el cliente.

Con la realización de las dos visitas del cliente incógnito anteriormente expuestas se pudo evidenciar que existe un atractivo mercado potencial para los bienes ofrecidos por la empresa SUPERMOTOS DEL VALLE lo cual es una ventaja para la empresa, pero a su vez esta debe implementar y ocuparse principalmente de los clientes partiendo de las evidencias presentadas luego de las dos visitas; además,

que el principal diferenciador en la decisión de compra de los clientes potenciales guarda relación con el servicio percibido desde el primer contacto y los subsiguientes momentos de verdad. De acuerdo con lo anterior, es pertinente indicar que se debe aplicar un modelo de servicio al cliente.

10. DISEÑO DEL MODELO DE ATENCIÓN Y SERVICIO DEL CONCESIONARIO SUPERMOTOS DEL VALLE PALMIRA

Con las visitas realizadas cliente incógnito se pudo determinar que ninguno de los concesionarios consultados, posee un modelo de atención y servicio establecido que le permita desempeñar mejor la actividad del servicio al cliente.

En tal sentido y en concordancia con lo planteado por Albrecht (1988) se proyecta un Diseño de Modelo de atención y servicio en el concesionario Supermotos del Valle Palmira, con el fin de conseguir un compromiso con la excelencia de servir y atender, la cual parte de una cultura basada en valores, en un ambiente de trabajo satisfactorio, y en respetuosas relaciones interpersonales.

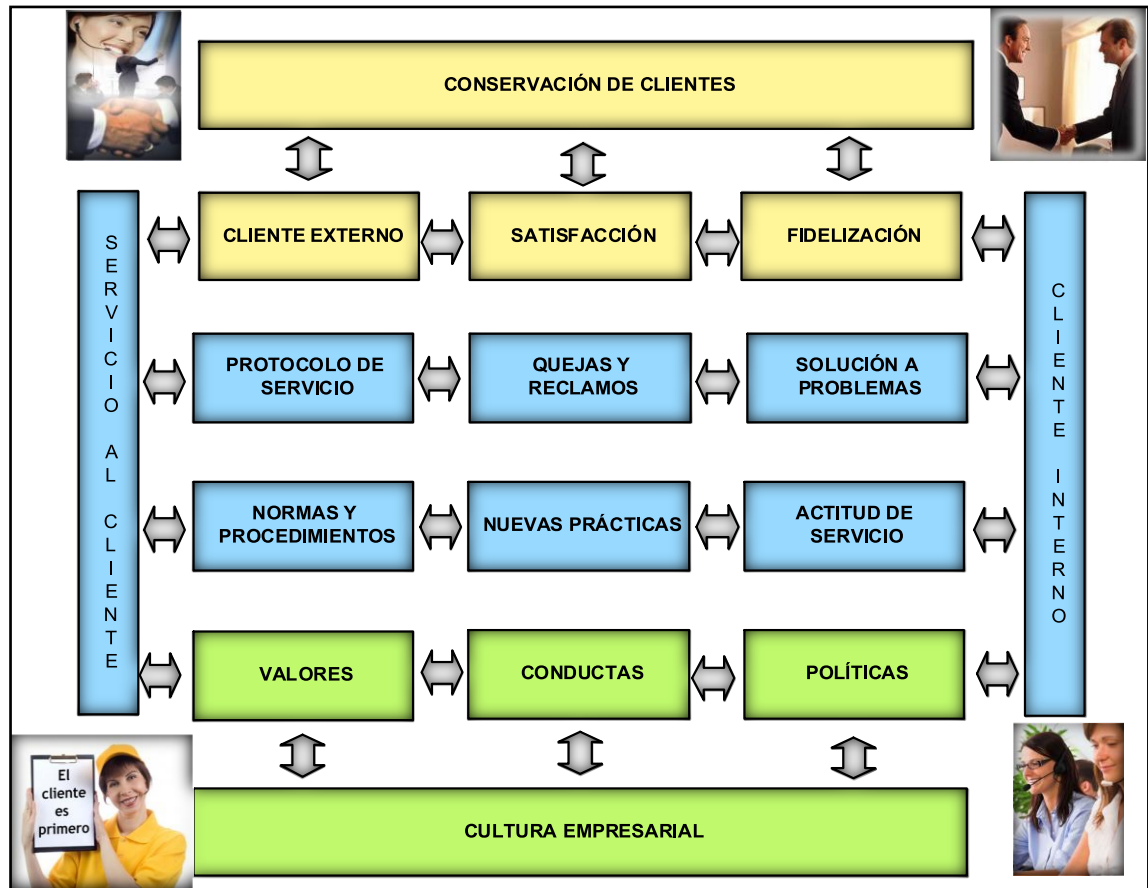
En el concesionario no cuenta con:

1. Políticas de servicio.
2. Protocolos, herramientas que faciliten el mejor desempeño del servicio que lo identifique.
3. Métodos de medición que permita conocer la calidad en el servicio ofrecido al interior y exterior de la organización.

Los anteriores componentes es necesario implementarlo porque facilitan el desempeño del servicio y también permite conocer la calidad del mismo que se ofrece al interior y exterior de la organización.

En la gráfica No. 13 se observa los elementos del modelo propuesto de servicio al cliente en SUPERMOTOS DEL VALLE

Gráfico 13.Elementos del modelo
 “EL COMPROMISO CON EL SERVICIO ES DE TODOS”



Fuente: Proyectistas

10.1 Valores de servicio del concesionario Supermotos del Valle

El concesionario no cuenta por el momento con los valores corporativos establecidos que determinen la cultura empresarial. Los que se propone servirán de mucha ayuda para el modelo sugerido ya que se considera que estos deben de existir dado que son el pilar de la identidad que se le pretende dar al concesionario en cuanto al servicio y atención.

Los valores corporativos creados para el concesionario tienen particularidades propias del concesionario dada las características competitivas, la consolidación del entorno y las expectativas de los clientes y propietarios.

Cada uno de los valores será establecido como comportamientos, actitudes, costumbres y hábitos llevados a cabo por cada uno de los integrantes del concesionario sin importar el cargo o rango. Se asumirán como normas o principios de conducta para lograr y proyectar características determinantes de servicio a la hora de tener contacto con el cliente, logrando la diferencia en el mercado motociclístico.

Los siguientes principios y valores sugeridos por el grupo de investigación son:

Espíritu de Equipo: Lograr combinar las habilidades y conocimientos de todo el personal para alcanzar los mejores resultados para la organización y los empleados.

Integridad: Actuar dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.

Honestidad: Actúa con transparencia en cada una de las actividades que se emprenden y realicen dentro de la organización.

Respeto por las personas: Dar un trato digno a las personas en cada una de las relaciones interpersonales y valoramos sus diferencias.

Actitud de servicio: Estar en la disposición de ofrecerles a los clientes la mejor información y atención para brindar una excelente asesoría y servicio.

Responsabilidad y cumplimiento: Trabajar en forma sincronizada y disciplinada, optimizando el tiempo para lograr lo planeado. Cumpliendo con todos los parámetros y normas establecidas en la organización para lograr el desarrollo armónico de las labores y poder servir cumplidamente.

Orientación al Cliente: Construir relaciones de largo plazo con los clientes, que son la razón de ser.

Actitud Positiva: Le gusta lo que hace y está en una búsqueda permanente de posibilidades.

Compromiso: Sentirse responsable por hacer las cosas cada vez mejor.

Cabe precisar que la sola declaración de los valores no resulta suficiente para alcanzar la cultura empresarial que ellos en sí representa, es necesario entenderla, divulgarla, aplicarla, enseñarla, evaluarla, mejorarla constantemente, vivirla y hacerla vivir a todos los integrantes del concesionario, partiendo lógicamente de las más alta dirección de la empresa hasta la base, pues se requiere de tiempo, dedicación, paciencia, un esfuerzo bien dirigido, trabajo y ejemplo.

10.2 Políticas de servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE

Se considera que dentro del concesionario deben existir políticas de servicio y atención que den lugar a los procedimientos y normas teniendo en cuenta las necesidades del cliente. Para ello hay que replantear muchos de esos procedimientos y sean más congruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas del concesionario son islas que se enfocan más hacia la tarea que al resultado.

Las políticas propuestas para el concesionario son actividades interrelacionadas como son la forma de proceder de las diferentes aéreas, el aspecto locativo como el orden y el aseo del concesionario y la presentación personal de los empleados.

Cada uno de estos aspectos hace que la labor de atender y servir se vea y se realice de la manera más adecuada y oportuna consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace las cosas, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él para ello se hace necesario el establecimiento de políticas claras para la atención a estos requerimientos.

- ✓ Tener una buena presentación personal.
- ✓ Portar el carnet en un lugar visible.
- ✓ Cumplir con los horarios de trabajo establecido establecidos por el concesionario.
- ✓ Sentirse comprometido por ofrecer un servicio de calidad, oportuno y eficaz, que supere las expectativas de los clientes.
- ✓ Generar un ambiente agradable en el área de trabajo. Evitar comentarios que perjudique al compañero y al concesionario.
- ✓ Brindar un trato personalizado a los clientes.
- ✓ Todos los clientes merecen el mismo trato, servicio, actitud y asesoría.
- ✓ La información personal de los clientes que se maneja en el concesionario es confidencial.

- ✓ Escuchar atentamente las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante.
- ✓ Mantener informado a los clientes acerca de sus solicitudes.
- ✓ Si se identifica que no se va a entregar un requerimiento en el tiempo establecido, hacerlo saber al cliente antes que este reclame por incumplimiento.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los reglamentos y procedimientos dados por la empresa para cada proceso.

10.3 Propuesta realizada a las políticas del servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE

- ✓ Tener una buena presentación personal
- ✓ Portar el carnet en un lugar visible.
- ✓ Cumplir con los horarios de trabajo establecido establecidos por el concesionario.
- ✓ Sentirse comprometido por ofrecer un servicio de calidad, oportuno y eficaz, que supere las expectativas de los clientes.
- ✓ Generar un ambiente agradable en el área de trabajo. Evitar comentarios que perjudique al compañero y al concesionario.
- ✓ Brindar un trato personalizado a los clientes.
- ✓ Todos los clientes merecen el mismo trato, servicio, actitud y asesoría.

- ✓ La información personal de los clientes que se maneja en el concesionario es confidencial.
- ✓ Escuchar atentamente las necesidades del cliente y mantener una comunicación constante.
- ✓ Mantener informado a los clientes acerca de sus solicitudes.
- ✓ Si se identifica que no se va a entregar un requerimiento en el tiempo establecido, hacerlo saber al cliente antes que este reclame por incumplimiento.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los reglamentos y procedimientos dados por la empresa para cada proceso.

10.4 Protocolo de servicio y atención del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.

En el momento el concesionario no cuenta con un protocolo de servicio que oficialice un saludo y una despedida, como esta investigación se basa en la premisa de ser mejores para que los clientes mejoren la percepción del servicio se propone en siguiente saludo:

- ✓ **Saludo personal:** *Buenos días/tardes Supermotos de Valle estamos para servirle.*
- ✓ **Saludo telefónico:** *Buenos días/tardes Supermotos de Valle, estamos para servirle. habla Mariana.*
- ✓ **Despedida:** *Fue un gusto atenderle que tenga feliz día/tarde.*

Los clientes cada vez son más exigentes e interactúan en busca de la mejor oferta y servicio, se quedan con el que mejor le oferte y los trate. Si existe un saludo oficial en el concesionario este ayudará al empleado a mejorar su actitud desde el primer contacto con el cliente personal o telefónicamente. El protocolo de servicio es una herramienta que sirve para que el cliente se sienta mejor atendido y familiarizado. El protocolo propuesto de servicio contiene conductas y prácticas que facilitaran la relación con los clientes.

10.4.1 Propuesta del protocolo de servicio y atención a aplicar al concesionario SUPERMOTOS VALLE.

- ✓ Dar saludo corporativo al cliente.
- ✓ No hacer esperar al cliente, si no se puede atender en ese momento decirle de manera cordial que por favor espere.
- ✓ Si el cliente tuvo que esperar para que lo atendieran, en el momento de pasar darle las gracias por esperar.
- ✓ Brindar una buena actitud de servicio
- ✓ Tratar al cliente con respeto, evitando palabras que generen confianzas. Se referirán con términos como señor y señora. Igualmente por el teléfono.
- ✓ Ser ordenado en el sitio de trabajo.
- ✓ Organizar la agenda y las tareas desde el día anterior, para así tener una idea global de lo que se va hacer el día anterior.

- ✓ Cuando se esté llevando a cabo un proceso de servicio y la misma persona no lo pueda terminar, informarle al cliente quien será el nuevo responsable de este requerimiento.
- ✓ Al terminar la conversación con el cliente, preguntar si todo fue entendido o no. Manejar el lenguaje adecuado de acuerdo con la persona que se está hablando.
- ✓ Acompañar al cliente hasta la puerta si es posible.
- ✓ Despedir al cliente teniendo en cuenta el protocolo de servicio establecido.

10.5 Actitud de servicio en el concesionario Supermotos del Valle.

La actitud en el servicio es una de las características más importantes para llevar a cabo el buen desempeño en la atención y servicio al cliente, es por eso que consideramos importante realizar este estudio, el cual ha sido el generador de una falla en la buena prestación del servicio en muchas empresas.

La encuesta que se realizó en el concesionario además de las visitas del cliente incógnito es un factor importante para el cliente y para la organización para generar estrategias que generen el mejoramiento continuo en la actitud del empleado frente al cliente en prestación del servicio, el cual generará altos niveles de aceptación por parte de clientes actuales como de los potenciales.

Por eso se recomienda a Supermotos del Valle todos sus integrantes cuenten con este factor clave al relacionarse con todos los clientes, proveedores, jefes y compañeros como es el de contar con una excelente actitud al servir.

Traduciendo la actitud de servicio en acciones como la cercanía con los clientes, no verlos como la persona que lo coloca a trabajar y en algunos casos a correr, sino como seres humanos, mostrarle al cliente abiertamente lo importante que él es para el concesionario, apoyarlos en el logro de sus metas (el adquirir una moto, la aprobación de un crédito, la culminación o pago total de la moto, el cambiándosela por una mejor etc.), ser coherente entre lo que se hace y lo que se dice, contagiar al equipo de trabajo de actitudes positivas.

10.5.1 Propuesta recomendada para la actitud de servicio y atención en el concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE:

- ✓ Expresión corporal positiva
- ✓ Mirar y saludar con amabilidad, la forma en que al mirar al cliente transmite fundamentalmente emociones.
- ✓ Regalar al cliente una sonrisa natural, normalmente la gente la devuelve.
- ✓ Al saludar de mano, hacerlo de manera enérgica y cordial, con esto le da a entender al cliente que es grata su visita.
- ✓ Escuchar atentamente las necesidades del cliente e identificarlas para entender lo que espera que se resuelva.
- ✓ Si se le entrega formatos al cliente explicar cómo se diligencia y ayudarlo.
- ✓ Pensar en las implicaciones que tienen las palabras o actos frente al cliente.
- ✓ Contagiar a los compañeros de buenas prácticas de servicio, para que todos sean seguidores del buen servicio y así entregar los mejor a los clientes.
- ✓ La actitud del jefe con el equipo de trabajo puede mejorar o empeorar el desempeño, por lo tanto se sugiere que la influencia de este con su entorno sea la adecuada y así facilitar la consecución de los objetivos que se han establecido en el modelo de atención y servicio del concesionario.

- ✓ De la actitud del cliente interno depende la calidad en la información que se suministre o simplemente en solucionarle una inquietud. Se debe tener siempre presente estos aspectos ya que tienen el efecto de lograr que los clientes se sientan a gusto y bienvenidos al llegar al concesionario.

10.6 Fidelización de clientes del concesionario Supermotos del Valle.

Se observa en el concesionario se utiliza la estrategia “plan cliente de por vida” lo cual le ayuda a mantener relaciones a largo plazo con los clientes, es necesario fortalecer esta estrategia diseñando un modelo de atención que ayude a la conservación de clientes permite generar valor hacia el cliente y para el concesionario. Así mismo, al disminuir los indicadores de deserción se logra mayor eficiencia pues es más rentable conservar un cliente que conseguir uno nuevo.

Tener estrategias para la conservación de clientes permite sostener el mercado objetivo, en el concesionario es necesario formar a los empleados a través de una cultura de fidelización basados en la premisa que el producto y servicio que se ofrece es de calidad y la rentabilidad.

La fidelización de clientes permite lograr que adquirir una motocicleta o visitar el concesionario de nuevo y muy probablemente, lo recomiende con otros clientes.

10.6.1 Propuesta sugerida para la fidelización de clientes en el concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.

- ✓ Los clientes que son puntuales con sus cuotas recordarle los beneficios que tiene con el concesionario y con el producto, decidan, felicitándolos por el buen hábito de pago.
- ✓ Brindar un buen servicio y atención al cliente, un trato amable, un trato personalizado, etc. Buscando en ellos un sentimiento de pertenencia es procura que los clientes se sientan parte de la empresa.
- ✓ Hacer sentir al cliente participe en las mejoras del concesionario, o haciéndolo sentir útil para él, por ejemplo, cuando se le pregunta por sus comentarios o sugerencias.
- ✓ Otorgar a los principales clientes carnets de socios o tarjetas vip, con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales en algunos de los servicios.
- ✓ Transmitirle al cliente que el producto y servicio que se le ofrece es de calidad, esto permite ganar preferencia del cliente, y lo divulgué con otras personas.
- ✓ Hacer uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos sugeridos a continuación:
- ✓ Obsequios accesorios Honda tales como camisetas, gorras, maletines, por una compra determinada de motos, repuestos o referencie a clientes a adquirir el portafolio de productos que ofrece el concesionario.
- ✓ Obsequiar bonos en repuestos y mantenimientos por clientes referidos.

10.7 Manejo de quejas y reclamos en relación a la atención y servicio del concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE

El concesionario Supermotos del Valle Palmira, no cuenta con un esquema establecido para manejar las quejas y reclamos, se observa que existe una línea telefónica de atención al cliente la cual se puede considerar que hace las veces de quejas y reclamos. También se observó en la mayoría de los casos se da respuesta al cliente sobre las quejas y reclamos cuando el utiliza como mecanismo de presión el derecho de petición, esto demuestra la respuesta no oportuna a las inquietudes de los clientes en Supermotos.

Cuando un cliente necesita un producto el concesionario se lo ofrece y es atendido amablemente y termina tomando el producto. Pero cuando el cliente vuelve al concesionario en busca de una consulta, aclaración, queja o reclamo, lo que está encontrando son inconvenientes, que derrumban todo lo construido.

Recordar una actitud de servicio significa la voluntad de evitar molestias en otra persona por no cumplir lo prometido, con un compromiso hecho previamente y el cliente del concesionario espera. La cortesía y la amabilidad agradan a los clientes, pero los que ellos necesitan para sentirse servidos son soluciones a sus problemas.

10.7.1 Propuesta para el manejo de quejas y reclamos en el concesionario SUPERMOTOS DEL VALLE.

- ✓ Manejar un formato especializado para radicar quejas y reclamo. (ver Anexo 3: Formato quejas o reclamos)
- ✓ En el formato diseñado validar con el cliente datos como: dirección, teléfono, número de celular y correo electrónico.
- ✓ Dar respuesta a la queja o reclamo en un tiempo prudencial pero si el reclamo requiere más tiempo para el estudio informar de inmediato al cliente la fecha posible de solución y la documentación requerida para llevarse a cabo.
- ✓ En caso de tener más clientes pendientes por atender en necesario llevar un orden al radicar el reclamo y bajo este mismo orden se dará solución.
- ✓ Crear un área de quejas y reclamos.
- ✓ Si el área no es creada, delegar a una persona encargada de la atención para recibir y radicar la queja o reclamo y que esta persona se encargue de direccionarla al área competente mediante oficio para evitar extravíos y llevar un mejor control. De igual manera a esta misma persona se le entregara la respuesta mediante oficio con el formato de respuesta anexo y del procedimiento que se llevara a cabo para resolver la inquietud Se le informará si se requiere la presencia del cliente en el concesionario para ampliar información concretando cita.
- ✓ Crear un buzón de sugerencias y programar la apertura de este periódicamente.

Actitud para manejar quejas y reclamos

- ✓ Saludo corporativo según el protocolo de servicio
- ✓ Escuchar al cliente para identificar su necesidad y poderle ofrecer alternativas de solución.
- ✓ Tratar de obtener la información precisa acerca de las dificultades causadas por el problema.
- ✓ De acuerdo a la necesidad del cliente con respeto a su queja o reclamo, se evalúa la magnitud del inconveniente.
- ✓ Dejar claro que está preocupado por la situación
- ✓ Ser paciente y dejar que el cliente descargue el enojo finalmente se cansa y se dará cuenta que exageró probablemente sienta vergüenza.
- ✓ Aprender a pasar por alto aquellas cosas que las personas enojadas dicen y no sienten.
- ✓ Informarle al cliente que la solicitud será resuelta y recordarle que él es muy importante para el concesionario.
- ✓ Despedirse cordialmente teniendo en cuenta el protocolo de servicio.

10.8 Slogan del modelo de atención y servicio

“EL COMPROMISO CON EL SERVICIO ES DE TODOS”

10.9. Importancia del servicio y la atención en el cliente interno

La coordinación en los procesos y la comunicación efectiva son algunas de las falencias que se detallan en Supermotos del Valle Palmira, las áreas involucradas identifican descoordinación por lo tanto este inconveniente genera demoras en el proceso de entrega de una motocicleta y manejo errado de la información. Para ello se recomienda emprender acciones para dar el soporte que necesitan los empleados y brindar un servicio de calidad a los clientes.

La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes (internos y externos), se requiere de menos esfuerzo para lograr los resultados y la sinergia del trabajo en equipo permite encontrar formas más adecuadas y económicas para satisfacer las necesidades de los clientes.

10.9.1 Propuesta a seguir para el servicio y atención en el cliente interno

- ✓ Identificar cuáles son las necesidades que tiene el cliente al interior del concesionario.
- ✓ En cada área crear un concepto común de calidad en el servicio, haciendo hincapié en las actividades más importantes para el cliente final.
- ✓ Medir el desempeño en materia de servicio interno, y de esta manera monitorear el avance y progreso con base al servicio y atención.
- ✓ Medir las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles.

- ✓ Tener una buena actitud, tolerancia y respeto con los compañeros.
- ✓ Transmitir buenas prácticas de servicio a los demás miembros del equipo.
- ✓ El jefe como líder del grupo debe tener el compromiso y responsabilidad de servir y conocer, de manera profunda los intereses y necesidades de todos y cada uno de los miembros del equipo de trabajo de igual manera apoyarlos para que su desempeño aumente.
- ✓ Responder a los llamados y solicitudes de los integrantes del equipo para evitar demoras.
- ✓ Cada integrante que labora en el concesionario debe responsabilizarse por su labor y función, no dejar procesos a medias que retarden a otras áreas el proceso de venta y entrega de la motocicleta.
- ✓ Mantener el buen manejo de la información y comunicación.
- ✓ Prestar apoyo al compañero, compartir información y conocimiento si lo requiere.
- ✓ Si se identifica que no se va a entregar un requerimiento a un cliente o compañero en el tiempo establecido, hacerlo saber antes de que el cliente reclame.
- ✓ Ser honesto con el cliente y no crear falsas expectativas si realmente no existen.

10.9.2 Relaciones entre los clientes internos

Para detectar que dificultades tiene en el desempeño el cliente interno, se ha decidido hablar de esas aéreas y como intervienen en el proceso del servicio al cliente y la venta de la motocicleta.

En el concesionario Supermotos del Valle el cliente interno cumple una función específica, y hace parte de una serie de actividades que llevan al objetivo. El cliente interno se convierte en un proveedor de las demás áreas entre sí, logrando que el cliente externo tenga la motocicleta en el tiempo esperado y mencionado, evitando que el cliente se sienta inconforme por la atención manejando una comunicación adecuada; para ello se debe de interactuar con las diferentes actividades que se desempeña en cada área.

Si en la cadena de servicio una de las funciones no se hace en el tiempo limitado, se corre el riesgo que las otras áreas no puedan responder en el tiempo establecido generando demoras y retrocesos por una mala comunicación.

El clima laboral que refleje el cliente interno le dará confianza al cliente externo para adquirir información que será verídica y la que necesita para obtener el producto o servicio.

El asesor comercial es la primera persona con la que el cliente externo tiene contacto, esa impresión de su buena atención se ve reflejada en el comportamiento con las personas que conforman la empresa le llevara a prestar el servicio adecuado, este cliente interno debe conocer el producto sus características, las promociones del mes, y si el cliente desea adquirir un crédito, por medio de la pre aprobación, el cliente conozca el valor de la cuota que cancelara al termino de el tiempo que escoja para cancelar a 12, 18, 24, 36 o 48,

dependiendo de su capacidad de pago y de la cuota inicial que desea y pueda pagar.

El anterior procedimiento lo hace en profundidad el departamento de créditos, es necesario entre áreas estar muy conectados, el cliente cuando desea hacer una financiación quiere tener claro el valor a cancelar y el asesor está en la capacidad de informarle el valor real, queda muy incómodo decirle que se dirija al área de créditos para que le diga cuanto debe pagar.

Los asesores deben de saber lo básico de los procesos que acompañan la venta y así estar en la capacidad para resolver una duda al cliente externo y al interno.

Los conocimientos básicos de cada departamento es conveniente que sea de manejo global, porque el cliente puede preguntar algo de la moto que adquirió, al mensajero e incluso a la persona de los servicios generales.

La fuerza de ventas tiene contacto con créditos porque deben saber si la moto que están vendiendo, está en inventario y de no tenerla, si se puede conseguir, informarle cuanto tiempo se puede demorar el vehículo, la secretaria de ventas debe tener todos estos detalles para el asesor, por eso es que estas dos áreas deben trabajar en conjunto, pero a veces los asesores no reconocen que hay tiempos de espera que se lleve el proceso de facturación, y aprobación del crédito que se hace directamente con giros que es el banco que presta el dinero a los clientes para comprar la moto, es allí donde le dan plazos irreales al cliente para no perder la venta, generando impaciencia por la entrega de la motocicleta.

Entre estas dos áreas se detecta que manejan diferentes días de plazos lo cual genera inconformidad al cliente externo.

Además existe un retraso externo por parte de la Secretaría de Tránsito en la vinculación de matriculas y el Runt se demoran en entregar las placas y hasta que se tenga esto listo se hace el SOAT, porque se hace ya a lo último, cuando el cliente quiere llevarse la moto.

Los asesores con el área de taller deben de estar en contacto porque si se vende una moto de contado, la moto se debe llevar a alistamiento, el tiempo para entregarla debe durar dos horas si la moto es de contado, pero se ha observado que el cliente se demora toda la mañana o a veces el día completo esperando un alistamiento, al manifestarle esto a los técnicos ellos manifiestan que están muy ocupados y ha sido la razón por la cual no han preparado la moto en el tiempo pactado.

El cliente debe ir a caja para cancelar la cuota inicial, o la moto en su totalidad, antes de que el cliente se lleve la moto el auxiliar de crédito y la secretaria de ventas se encarga de informar de manera escrita cuales son las características del pago, cuando no es claro, se debe recurrir a créditos para saber con certeza el valor de crédito, se confirma con el pagaré, en el área de cartera se da una charla donde se educa al cliente en el hábito de pago y se le estimula por medio de rifas y obsequios si mantiene su buen habito de pago podrá obtenerlos, es allí donde se verifica si el cliente ha cancelado lo estipulado por el área de ventas, si el cliente no ha cancelado todo no se autoriza la salida de la moto.

Las instrucciones que da el área de cartera al cliente que adquiere un crédito es el valor de la cuota y de los seguros (de vida, desempleo y contra accidentes), fecha de pago y los beneficios que obtiene por pagar oportunamente.

Es allí donde se encuentra que el cliente cree que le están realizando cobros adicionales porque deben adquirir con el crédito un seguro de vida y de desempleo, cuando les hacen la pre aprobación solo le dan el valor de la cuota sin

los seguros, en este momento hay inconvenientes con el cliente por falta de comunicación con el área de ventas y créditos.

Cartera se ve afectado con taller sí no les presta a los clientes un mantenimiento adecuado dicen que no pagaran la cuota de la moto hasta que no se les solucione el daño o la inconformidad.

Posventa cuando dice que va a traer un repuesto le da un tiempo determinado al cliente, pero esos repuestos deben entrar al inventario para ser vendidos en ocasiones el repuesto ya está en el concesionario pero no se puede vender porque en sistemas no lo han ingresado.

Entre áreas de créditos, cartera, contabilidad y sistemas los empleados comparten la impresora, esto genera un poco de molestia y demora en los procesos porque si un área como contabilidad la tiene ocupada, cartera debe buscar otro mecanismo para imprimir.

El deseo de la compañía es disminuir costos en papelería e impresiones pero esto genera demoras en los procesos por esos momentos de espera.

En el proceso de recaudo la caja se encuentra la liquidez de la compañía por el pago de las motos de contado, compra de repuestos SOAT y matrículas.

Si los ingresos por parte de la cajera no se hacen de manera adecuada, el error lo informa la cajera, pero es necesario hacer ajusten en cartera, contabilidad y sistemas esto genera un reproceso en las actividades.

10.9.3 Clientes internos y el concesionario

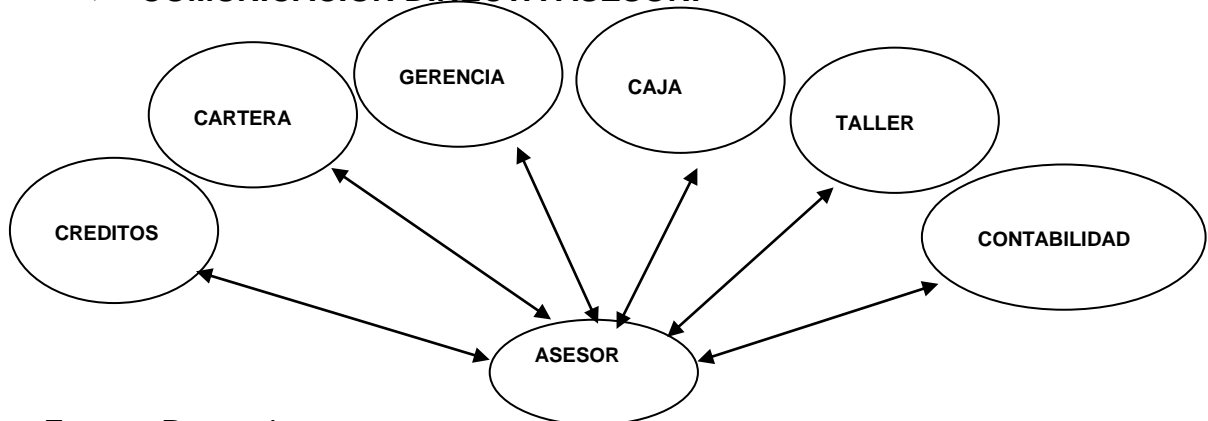
Supermotos del Valle con la sede principal ubicada en el centro de Palmira, cuenta con todos procesos para la comercialización de la motocicleta, con la ayuda de áreas como ventas, posventa, contabilidad, crédito, cartera, servicios generales, mensajería y gerencia.

Estos procesos solo pueden ser llevados a cabo por seres humanos que son contratados que poseen destrezas y aptitudes y al hacer parte de empresa se conoce como el cliente interno el cual desde su cargo hace parte de cada proceso y actividad que contribuye a la razón de ser de toda organización obtener ganancias.

Supermotos del Valle maneja una comunicación formal y una jerarquía vertical, el primero es el Gerente, seguido del jefe de cada área y sus respectivos auxiliares.

La comunicación en el concesionario juega un papel muy importante por eso es manejado sin limitaciones entre áreas y cargos, llevada a cabo de manera directa.

➤ COMUNICACIÓN DIRECTA ASESOR:

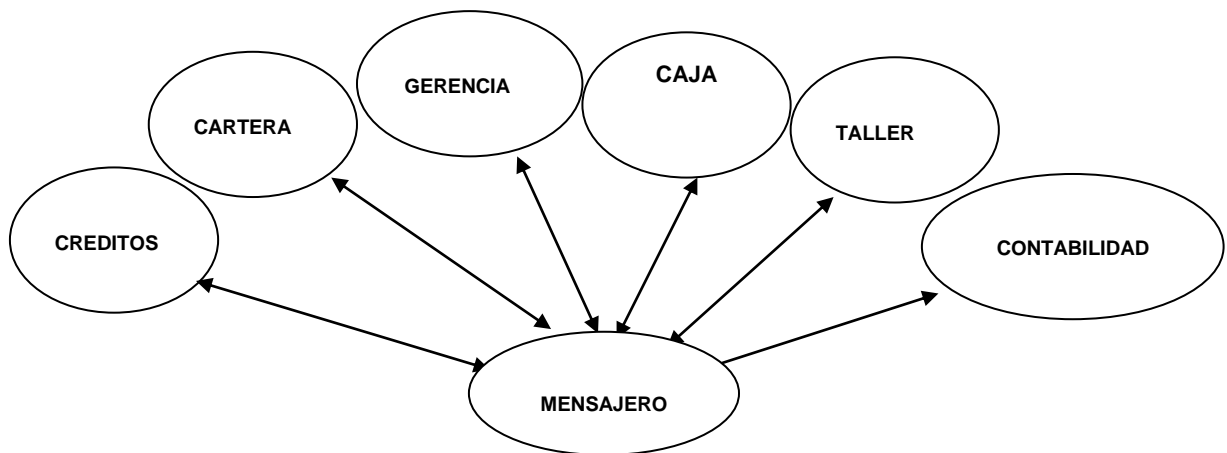


Fuente: Projectistas

El asesor depende la comunicación con los demás cargos para llevar el proceso de venta, teniendo en cuenta aspectos importantes dentro de este como son la facturación (créditos), verificar la cancelación de cuota inicial (caja), fechas de pago y valor de la cuota y seguros (cartera), cuantas motos se han vendido a crédito y contado (gerencia), preparar la moto y verificar que este en las bodegas para entregarla (taller).

Es necesario que el asesor se integre con los demás colaboradores de la organización para lograr que su labor como cliente interno tenga valor porque depende de otras áreas para avanzar en su cargo.

❖ COMUNICACIÓN DIRECTA MENSAJERO:



Fuente: Proyectistas

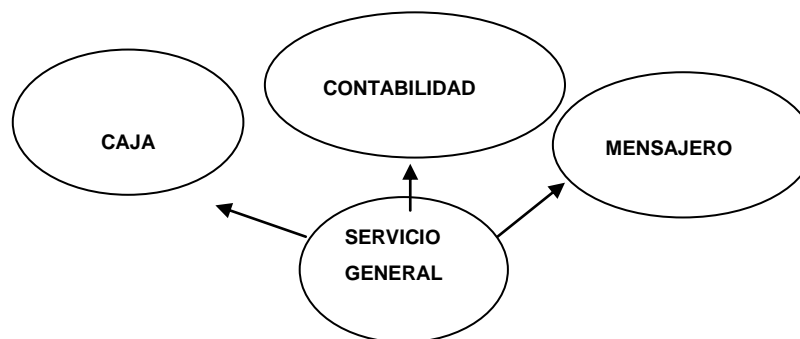
El mensajero ha sido contratado para labores externas, y en el momento de salir todo es importante para cada área que lo envía existe dualidad de mandos, por ejemplo cartera necesita enviar a recoger un cheque, o enviar un cheque a Fenalco, y contabilidad necesita que vaya a la DIAN, el área de créditos necesita enviar créditos a la línea de financiación y la cajera le informa que debe dirigirse al banco a consignar el dinero recaudado.

Cuando se presentan esas dificultades el mensajero acude a los que le han enviado las funciones y determina si alcanza todo lo que le envían el mismo día o si puede dejar para el otro día consultando si lo puede hacer y toma una decisión.

Además de las labores formales por lo lazos de amistad, le piden favores personales al mensajero para que lo haga y no solo hace lo que le delega la empresa sino los personales de los empleados.

La persona que hace servicios generales debe hacer el café, aseo del concesionario si hay mandados que pide gerencia y contabilidad debe hacerlos, si el mensajero no puede ir a cumplir unas funciones ellas las hace por ejemplo si en caja hay mucho dinero por lo tanto queda pendiente alguna labor de aseo.

❖ COMUNICACIÓN DIRECTA SERVICIO GENERALES:



Fuente: Proyectistas.

10.10 Importancia del servicio y atención en el Cliente Externo

El cliente externo de Supermotos del Valle, es visto como un pilar importante en la organización, en el momento de comprar el puede tener poco conocimiento del mismo, es labor de los asesores generar confianza a este acerca del producto e

indicarle toda la información pertinente. Además de la responsabilidad y sentido de pertenencia que tienen los clientes internos depende la satisfacción de la necesidad que el cliente externo presenta al momento de querer comprar el producto.

El objetivo del concesionario es ofrecer un elemento diferenciador en cuanto al servicio que se presta y que supla la necesidad del cliente externo el momento de la compra y posteriores a ella.

El cliente esta segmentado en cliente cautivo y cliente potencial, el cliente cautivo es quien compra una motocicleta y posteriormente vuelve al concesionario en busca de otra, compran repuestos y toman los servicios de taller. Esos clientes están en un promedio de 3.800, y ese número de clientes se basa en las zonas de Palmira en el centro y la agencia de la 19, Florida, Pradera, El Cerrito, Miranda y Corinto donde la estrategia de fidelización es entregarles obsequios por parte de taller, repuestos y cartera.

En un 62% de los clientes cautivos que tiene el concesionario son hombres y un 38% son mujeres este comportamiento de compra se da por la línea de la motos porque existen más diseños masculino que femeninos y puedan satisfacer una necesidad de transporte eligiendo concesionarios donde les brinden comodidad, seguridad y buen servicio.

Se ha detectado que el seguimiento que se le hace al cliente cautivo es deficiente, porque aunque se han hecho en el año dos eventos de clientes de por vida (séptima clave del éxito, filosofía HONDA) para que estas personas tomen una nueva moto, no es suficiente.

Este estudio pretende diseñar un modelo de atención y servicio al cliente el cual llegue a la satisfacción del cliente, generando un margen diferenciador y este elemento sirva como medio para promover las ventas.

La excelencia en el servicio y la atención al cliente externo es primordial para que en el concesionario Supermotos de Valle Palmira, haga sentir al cliente que está interesado y que se está trabajando por ellos. Es necesario tener en cuenta las actitudes y las acciones que se tomen al momento de atender las que miden el nivel del servicio en la organización.

De alguna forma dentro de un marco de alta competitividad los concesionarios cada día luchan por crear una buena impresión desde el primer momento en que el cliente lo visita y que genere en él una aceptación inicial hasta obtener fidelización. El servicio y atención se adecúa como valor agregado, a las motocicletas, servicios de taller y repuestos. Lo que se desea alcanzar es ser diferentes ante otros concesionarios que ofrecen lo mismo.

10.10.1 Propuesta a seguir en el modelo de atención y servicio al cliente externo

- ✓ Cuando se está dando por terminada la compra del producto ya sea de contado o a crédito, es importante ofrecerle un nuevo servicio al cliente basados en el servicio postventa el cual tenga en cuenta preguntas determinadas de la siguiente manera: ¿Cómo consideró el servicio?, ¿cómo le fue con el crédito?; además, expresar frases de agradecimiento, felicitarlo y manifestarle que tendrá descuentos por la compra de una nueva moto y crédito sin codeudor.

- ✓ Informar al cliente que está terminando el crédito que el concesionario le da posibilidad de adquirir una moto nueva, dejando la vieja en parte de pago. Esto estimula la fidelización del cliente.
- ✓ En el área de repuestos tomar el listado de compradores fieles, llamarlos y felicitarlos y ofrecerles los servicio.
- ✓ A los clientes que son puntuales en las revisiones felicitarlos y estimularlos con obsequio.
- ✓ Utilizar mecanismos de control en cada área podría ser delegando a una persona para detectar las fallas más frecuentes para implementar planes de mejora.
- ✓ Se propone que los clientes potenciales que lleguen al concesionario se les tome el número celular y al día siguiente llamarlo realizando las siguientes preguntas relacionadas con la compra producto: ¿qué piensa del producto?, ¿llenó sus expectativas? ¿volvería a elegirnos en una próxima venta?, y dependiendo del caso, invitarlo nuevamente al almacén con el objetivo de continuar conociendo los nuevos modelos y cambios en el producto.

10.10.2 La importancia de la imagen que se le proyecte al cliente externo

La imagen es un factor relevante al momento de la venta, ya que el cliente externo de hoy es analítico y crítico, por eso es necesario contar con una muy buena imagen institucional y personal.

La imagen institucional resalta las fortalezas y oportunidades propias del concesionario ante el entorno, de tal manera que pueda posesionarse en la mente

del consumidor con factores como: prestigio, confianza, reconocimiento, calidad, atención, comodidad y facilidad de acceso.

Por otro lado, la imagen personal de los integrantes del concesionario permite mayor seguridad en las acciones al tener contacto con el cliente externo, abriendo puertas de confianza ante los clientes potenciales y cautivos.

Bajo los criterios antes expuestos se suma el tener una buena aptitud, y ofrecer y vender la imagen en todo momento un valor agregado fundamental para el cliente.

10.11 Características del cliente potencial en SUPERMOTOS DE VALLE Palmira

El cliente potencial es el cliente que no ha comprado el producto pero lo puede llegar a comprar. Este cliente puede llegar al concesionario por recomendación o porque la marca esta posicionada.

En el concesionario el cliente potencial al momento de la visita, no conoce el servicio que hay en él, ni del producto que se ofrece aunque existe la posibilidad que pueda conocer porque ha leído o le han comentado.

Este cliente que llega al concesionario a cotizar pero no pasa de allí, solo mira el artículo pero no más, el asesor genera un esfuerzo adicional y dificulta el proceso de la venta. Este cliente también hace parte del mercado objetivo, los cuales son hombres y mujeres entre hombres los 20 y 70 años empleados, independientes y pensionados con capacidad de adquirir motocicleta.

Existe una serie de factores que pueden identificar a los posibles compradores del concesionario como son:

a). Perfil Socio - Cultural:

Formación y cultura adquirida: según la educación, valores, costumbres, hábitos familiares, ubicación geográfica. El tipo de cliente que visita el concesionario son de escolaridad media, en su gran mayoría son personas que adquieren la motocicleta por necesidad más que por vanidad, el vehículo es comprado con fines de transporte familiar, es decir el cliente que adquiere la moto para los integrantes de la familia como por ejemplo el señor de la casa que compra la moto para el uso del hogar y puedan desplazarse con más comodidad y hacer los mandados.

En un 80% de los compradores del concesionario son de la zona urbana.

b) Perfil Socio - Económico:

Se puede apreciar una segmentación de clases según la situación económica y se analiza que los clientes de mejor estratificación adquieren la motocicleta por gusto, prestigio y marca, ellos buscan calidad, no les interesa el precio, para la compra utilizan tarjeta de crédito, cheque o contado. En su totalidad cuentan con vehículo (carro) en el hogar como medio de transporte.

La clase media generalmente aprovechan las ofertas, les atraen las motocicletas con buena presentación, se trata de clientes empleados que dependen de los sueldos para adquirir ciertas comodidades y darse gusto.

La clase menos favorecida tiene preferencia por los precios bajos, adquiere una motocicleta cuando lo necesita y es usual que lo haga según las fechas del

calendario como las más destacadas en diciembre y julio no tiene preferencia por la modas.

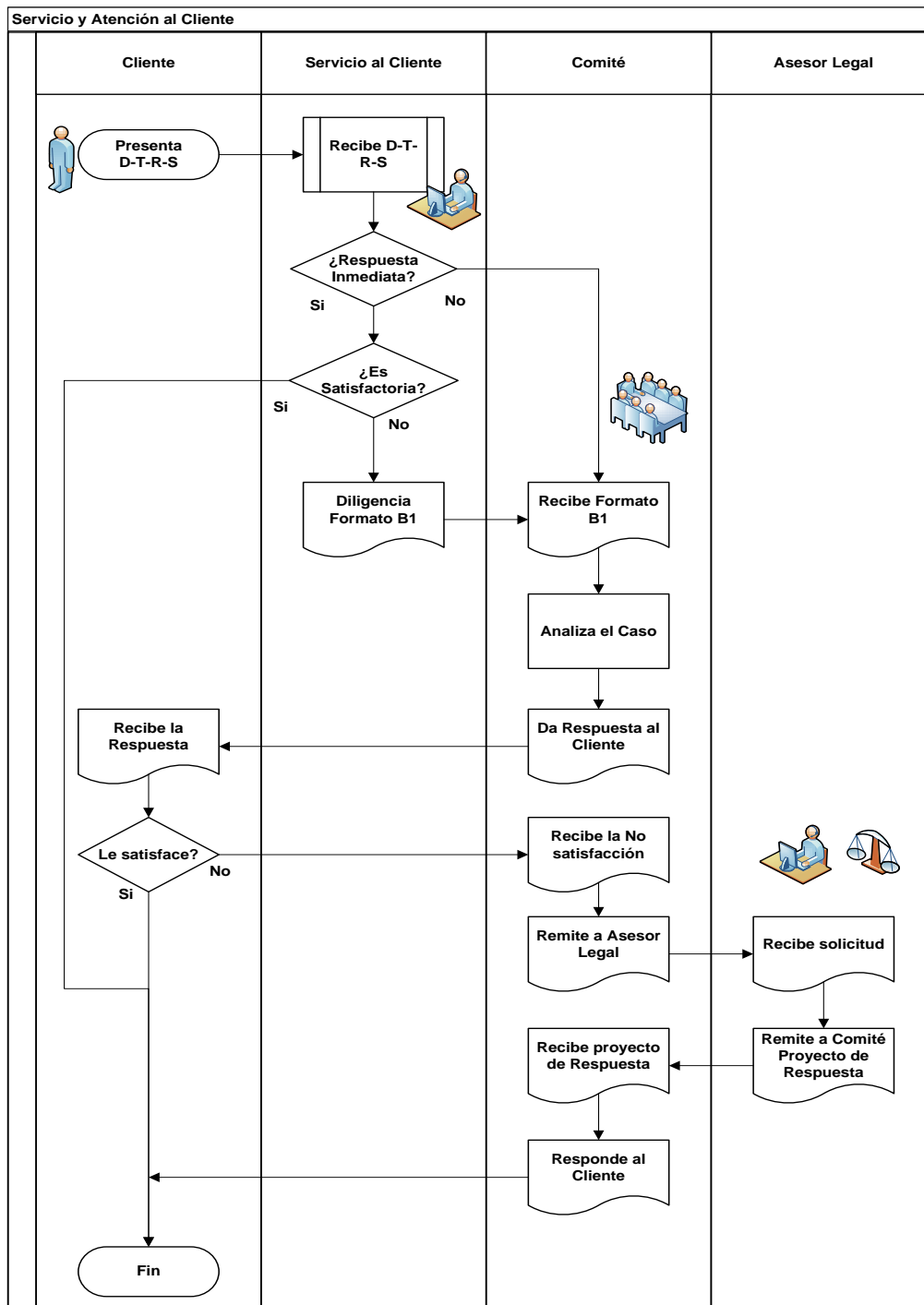
c) Las relaciones sociales

De gran influencia, sobre todo en los jóvenes, que crean un efecto multiplicador según la moda, estilo o imitación. Estos prefieren inclinarse por la marca, el modelo, el corte, cilindraje esto hace que incida en ellos motivantes como la velocidad, el atractivo entre otros aspectos que las empresas de motocicletas tienen en cuenta al momento de su creación y despertar en los jóvenes deseos por obtenerlas.

d) El Perfil Personal

La edad determina los gustos y preferencias, así por ejemplo, los jóvenes prefieren la motocicleta de moda, las personas de edad madura son más sobrias y serias en cuanto a estilos y color.

Gráfico 14 DIAGRAMA OPERATIVO DEL MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE



D= Duda, I= Inquietud, R=Reclamación; S=Sugerencia

11. PROPUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

11.1 Descripción del modelo de medición de la calidad del servicio

La calidad de servicio es función de la percepción del cliente, en otras palabras, es la calidad percibida por el cliente.

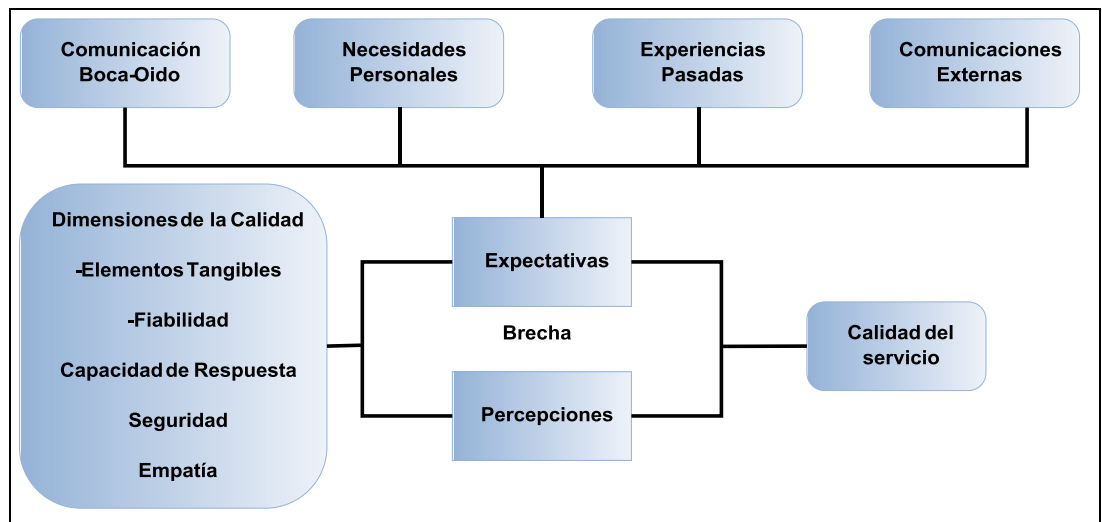
La satisfacción del cliente es la medida de la percepción de lo que la compañía hace, esto se ve reflejado por las áreas afectadas. Por eso, medir la satisfacción con recursos internos, es un riesgo que debe controlarse para no engañarse. Además es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos.

Al medir la satisfacción, se debe reflexionar acerca de que conseguir metas planteadas al interior de la organización, no implica ineludiblemente que el cliente las percibe. Teniendo en cuenta que medida de la satisfacción del cliente es un resultado perceptual, es válido pedirle a los propios clientes que evalúen a los competidores de la organización, también es válido obtener evaluaciones comparativas contra el mercado.

Existen muchos modelos para la evaluación de la calidad percibida por los clientes, en este caso se propone el modelo Servqual. El modelo Servqual fue desarrollado por Zeithalm, Parasuraman y Berry en 1988. El modelo es un instrumento para medir la calidad de un servicio universal, se basa en un cuestionario con 22 ítems agrupados en 5 categorías, aplicables prácticamente a cualquier servicio. Las categorías son:

- ✓ **Tangibilidad:** Se refiere a las facilidades físicas, materiales y aspecto del personal.
- ✓ **Fiabilidad:** La capacidad para cumplir con lo prometido y hacerlo sin errores.
- ✓ **Capacidad de Respuesta:** Es la voluntad de ayuda a los clientes y proporcionar un servicio rápido y ágil.
- ✓ **Seguridad:** Conocimiento y profesionalidad de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad.
- ✓ **Empatía:** La atención esmerada e individualizada.

Gráfico 15 5 Componentes del Modelo SERVQUAL



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994)

Este modelo mide la calidad percibida de un servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se han ido formando previamente. Por eso se le pregunta dos veces al cliente por cada uno de los ítems, primero se les pregunta por sus expectativas y

después por las percepciones. En cada ítem se calcula la diferencia entre la percepción y las expectativas, dando lugar a la medida Servqual.

El modelo propuesto implica utilizar el instrumento Servqual que se describe a continuación.

Las escalas que habitualmente se utilizan en estudios de satisfacción son escalas sociométricas que miden actitudes. Una actitud es “un cierto movimiento observable hacia un objeto o una situación”. Dentro de las actitudes se incluyen aspectos como los sentimientos, los prejuicios, las preferencias, los temores.

Podemos distinguir entre actitudes puramente físicas (las reacciones físicas, corporales frente a un determinado estímulo) y emocionales. Las respuestas verbales constituyen lo que se denomina opinión.

11.2 ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Agradeceremos dedicar unos momentos para contestar el presente cuestionario, que contribuirá a mejorar el servicio prestado por nuestra organización. En ese sentido, por cada afirmación, Usted deberá manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo teniendo en cuenta, la siguiente tabla:

Calificación	Significado	Sigla
1	Muy en desacuerdo	MD
2	En desacuerdo	D
3	Neutro	N
4	De acuerdo	A
5	Muy de acuerdo	MA

Nombre:							
Dirección:							
Teléfono:							
Correo electrónico:							
Cód.	Afirmaciones	MD	D	N	A	MA	
		1	2	3	4	5	
V1	Supermotos cuenta con equipos (computadores,) actualizados						
V2	Las Instalaciones físicas de Supermotos son visualmente atractivas						
V3	El personal de Supermotos tiene apariencia limpia y alineada						
V4	Los elementos materiales (folletos, reportes y similares) son visualmente atractivos						
V5	Cuando el personal de Supermotos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace						
V6	Cuando Usted tiene un problema, en Supermotos muestran interés en solucionárselo						
V7	El personal de Supermotos realiza bien el servicio desde la primera vez						
V8	El personal de Supermotos concluye el servicio en el tiempo prometido						
V9	El personal del de Supermotos mantiene su información sin errores						
V10	El personal de Supermotos le comunica cuando concluirá el servicio ofrecido						
V11	El personal de Supermotos le ofrece un servicio puntual						
V12	El personal de Supermotos está dispuesto a ayudarlo						
V13	El personal de Supermotos se encuentra disponible para atenderle						
V14	El comportamiento del personal Supermotos le inspira confianza						

V15	Usted se siente seguro en sus trámites realizados con Supermotos					
V16	El personal de Supermotos es amable con Usted					
V17	El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas					
V18	El personal de Supermotos le da una atención individualizada					
V19	Supermotos tiene horarios de trabajo adecuados para todos sus clientes					
V20	Supermotos cuenta con personal que le ofrece una atención personalizada					
V21	El personal del Supermotos se preocupa por los intereses de sus clientes					
V22	El personal del Supermotos comprende las necesidades de sus clientes					

Fuente: Proyectistas

11.3 Tabla para calcular el tamaño muestral

A continuación se detallan, los tamaños muestrales para cada población, las cuales deben ser utilizadas en las encuestas de calidad del servicio percibido.

PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU	PO	MU
10	10	41	38	72	61	103	82	134	100	165	116	196	131
11	11	42	38	73	62	104	83	135	101	166	117	197	132
12	12	43	39	74	63	105	83	136	101	167	117	198	133
13	13	44	40	75	63	106	84	137	102	168	118	199	134
14	14	45	41	76	64	107	84	138	102	169	119	200	140
15	15	46	42	77	65	108	85	138	103	170	119	225	
16	16	47	42	78	65	109	86	140	103	171	120	226	150
17	17	48	43	79	66	110	86	141	104	172	120	250	
18	18	49	44	80	67	111	87	142	104	173	121	251	160
19	19	50	45	81	68	112	87	143	105	174	121	275	
20	20	51	46	82	68	113	88	144	105	175	121	276	170
21	20	52	46	83	69	114	89	145	106	176	122	300	
22	21	53	47	84	70	115	89	146	107	177	122	301	180
23	22	54	48	85	70	116	90	147	107	178	123	325	
24	23	55	49	86	71	117	90	148	108	179	123	326	190
25	24	56	49	87	72	118	91	149	108	180	124	350	
26	25	57	50	88	72	119	92	150	109	181	124	351	200
27	26	58	51	89	73	120	92	151	109	182	125	375	
28	27	59	52	90	74	121	93	152	110	183	125	376	210
29	28	60	53	91	74	122	93	153	110	184	126	400	
30	28	61	53	92	75	123	94	154	110	185	126	401	218
31	29	62	54	93	76	124	94	155	111	186	127	500	
32	30	63	55	94	76	125	95	156	111	187	127	501	235
33	31	64	55	95	77	126	96	157	112	188	128	600	
34	32	65	56	96	77	127	96	158	112	189	128	601	249
35	33	66	58	97	78	128	97	159	113	190	128	700	
36	33	67	58	98	79	129	97	160	113	191	129	701	260
37	34	68	58	99	79	130	98	161	114	192	129	800	
38	35	69	59	100	80	131	98	162	114	193	130	801	270
39	36	70	60	101	81	132	99	163	115	194	130	900	
40	37	71	61	102	82	133	99	164	115	195	131	900	278
												100	
												0	

PO	MU	PO	MU	PO	MU
1001-1500	307	4001-5000	357	10001-11000	372
1501-2000	323	5001-6000	361	11001-12000	373
2001-2500	334	6001-7000	365	12001-13000	374
2051-3000	341	7001-8000	367	13001-14000	375
3001-3500	347	8001-9000	369	14001-15000	376
3501-4000	351	9001-10000	371	15001-16000	377

Tabla 11: calculo tamaño muestral

Fuente: DAFP. Manual de Implementación de Modelo Estándar de Control Interno. DAFP. Bogotá D.C. 2008.

Po= población

Mu= muestra

Nivel de confianza = 95%

Error muestral = 5%

12. CONCLUSIONES

La propuesta de investigación consistió en Diseñar un Modelo de Atención y Servicio al Cliente en el concesionario Supermotos del Valle S.A. Palmira, el cual se consiguió logrando documentar cada uno de los elementos que lo componían y agregándole otros como son una metodología para la medición de la percepción de la calidad del servicio entre los clientes de la organización. Los resultados de la investigación y el diseño del modelo de atención al cliente y medición de la calidad percibida permite a la empresa ganar en competitividad frente a los rivales porque logrará fidelizar sus clientes y mediante la promoción voz a voz, incrementará su base de clientes.

Para el logro del modelo se partió inicialmente del desarrollo de un diagnóstico del servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira Valle, el cual se realizó desde la perspectiva práctica y la aplicación teórica planteada por Albretch (1988), con dicho desarrollo se elaboró el modelo que de ser aplicado garantiza, un servicio al cliente con niveles de excelencia. El modelo tiene amplia aplicación en la actualidad precisa para que la organización realice cambios en su cultura organizacional y ofrezca adecuadas inversiones en capacitación del Talento Humano.

En tal sentido se determinaron los elementos a tener en cuenta en un modelo de atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira Valle los cuales fueron básicamente valores, política, idealización, medición de la percepción, actitud de servicio, protocolos. Una vez aplicados en la empresa estos elementos, podrán ser verificados, controlados y ser susceptibles de acciones de mejoramiento que redundarán en la imagen corporativa del concesionario.

Todo lo anterior, permitió la formulación de una propuesta para el mejoramiento de la atención y servicio al cliente en Supermotos del Valle S.A. de Palmira, el cual partió del modelo teórico y se diseñó. La aplicación de elementos teóricos a la realidad empresarial arrojó resultados en dos sentidos. Primero, el mejoramiento de una empresa que es una unidad económica generadora de empleo y el mejoramiento de las competencias profesionales de las realizadoras de la investigación que interactuando con el medio empresarial, fortalecen la capacidad profesional.

Gracias a la colaboración de la dirección, los colaboradores y el concesionario de Supermotos de Valle S.A. En general se logró hacer un análisis de percepción de la atención y el servicio, ya que mostraron alta disposición y receptividad por que se convirtió en un espacio importante para hacer comentarios, sugerencias, intercambiar experiencias y en general para expresar de manera libre lo relacionado al tema de investigación.

13. RECOMENDACIONES

Según el análisis de cada uno de los puntos que se tocaron del modelo de Atención y Servicio se tienen en cuenta las siguientes recomendaciones:

Poner en práctica el presente modelo de Atención al Cliente, de tal manera que se socialice entre los clientes internos, asimismo la institucionalización de dicho modelo.

Desarrollar un programa de capacitación y de divulgación del modelo de atención al cliente entre sus colaboradores, de manera que su aplicación sea percibida como favorable para los clientes internos e incorporen dicha herramienta en sus actividades diarias y así, se logre la principal meta: la “satisfacción de los clientes”.

Medir diariamente el impacto de la atención al cliente mediante calificaciones por parte del cliente externo en cada momento de verdad.

Pedir a los clientes que califiquen el servicio periódicamente, para ello se utilizara un formato especial recomendado por el grupo de investigación. Esta medición de servicio permite conocer la calidad ofrecida al interior del concesionario, el servicio prestado a los clientes es el reflejo del servicio que se preste al interior del equipo.

Crear un buzón o cartelera de novedades y reconocimiento al mejor empleado del mes este tipo de procedimientos motiva al empleado para que se destaque y sirva como modelo a los demás y se esfuercen por querer ser el miembro especial del concesionario. De esta manera demostrar que el concesionario destaca las aptitudes de sus integrantes.

Dar a conocer al equipo del concesionario de manera oportuna todos los cambios que se generen en cuanto a procedimientos, informáticos y productos sin importar el área, ya sea por medio de reuniones o circulares internas para que todos estén actualizados y no se presenten contratiempos al momento de estar frente al cliente. Por ejemplo: Llega al concesionario una moto nueva, el cliente llama a preguntar por ella y la persona encargada de responder el teléfono ni siquiera está enterada que ese modelo salió al mercado. Esta falta de información también puede generar malos direccionamientos.

Es importante la retroalimentación del servicio con el cliente, para ello se recomienda que eventualmente se hagan llamadas telefónicas a los clientes preferenciales o que han tenido buen manejo de cartera y preguntarles por el servicio prestado. Aprovechar la conversación para indagarle al cliente como se ha sentido atendido y en que cree que se debe mejorar.

Trabajar de manera coordinada en cada área teniendo en cuenta el manejo de los procesos con tiempos y lugar, abriendo canales de comunicación para que la información llegue de manera oportuna a cada área y no se le dé al cliente información errada y se pueda entregar el producto y servicio en el tiempo justo.

Crear una página web del concesionario para que las personas puedan entrar a ella y consultar precios, modelos, ofertas entre otras cosas de interés. También para que conozcan más del concesionario.

Capacitar y preparar al personal en temas como el servicio y la atención y demás relacionados por medio de charlas y conferencias. Esto hará que se tenga claridad acerca de conceptos relacionados con el buen servir y el empleado se sienta familiarizado generando en el sentido de pertenencia por lo que hace.

Evaluar aspectos personales en el personal que se vincule al concesionario como actitud de servicio, empatía y relaciones personales. Esto hará que se facilite el proceso de adaptación del nuevo personal en relación con la cultura corporativa de servicio y atención en el concesionario.

Crear un protector de pantalla y adaptarlo en los computadores del concesionario alusivo al servicio y la atención y oficializarlo. El protector contendrá la imagen, slogan y mensaje del buen servicio y atención propuesto por el modelo.

Adaptar un conmutador permitiendo al cliente comunicarse con el área del concesionario que desea dirigirse, mientras le contestan su llamada pueda escuchar las motos que se adquieren y eventos del mes, el no tenerlo dificulta a los clientes la comunicación generando demoras y en ocasiones mal servicio.

Hacer reflexiones, valoraciones y comentarios acerca de la importancia de la cultura del concesionario y su influencia en los valores empresariales haciendo énfasis en la relación con los resultados, así como la influencia en la creación de un clima favorable de trabajo que contribuya positivamente al logro de los objetivos.

Se sugiere difundir el manual de funciones y procedimiento. De esta manera cada empleado tendrá claro cual son sus funciones y no tendrá motivo para excusar la demora en los procesos soportándolo con otras aéreas.

Se propone un comité de sugerencias y reclamos el cuál sería integrado por jefes de área, para disminuir el 38% de los clientes que se sienten inconformes con la información y las inquietudes que se presentan, para dar solución de manera prudencial.

14. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ALBRECHT, Karl, Gerencia del servicio. Legis. . Bogotá. 1988.
- ✓ DOMINGUEZ, Humberto. El servicio Invisible, Ecoe Ediciones 2006, Bogotá D.C. Colombia.
- ✓ FANALCA S.A. Manual de Conceptos, Coordinación Nacional de Cartera.
- ✓ GERSON, Richard. Beyond Customer Service. Crisp Learning. New York, USA. 1998. 135 p.
- ✓ GOODMAN, John A. Strategic Customer Service: managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits.
- ✓ LELAND Karen and BAILEY Keith. Customer Service 3rd Edition. Wiley Publishing, Inc. Hoboken, USA. 2006. 280 p.
- ✓ OVERTON, Rodney. Customer Service: Measuring, improving and providing.
- ✓ Customer Service cost effectively. Martin Books. Boat Harbor, Australia. 2007. p. 131
- ✓ TURBAN, Efraim. Electronic Commerce: A Managerial Perspective. Prentice Hall, New York, USA. 2002. 254 p.

- ✓ PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY. "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality.".1994
- ✓ BOTERO, M. & ACOSTA, C. Liderazgo como proceso. Barranquilla; Ediciones Uninorte, (2003) 62-63.
- ✓ SERNA, Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición. Colombia: Cargraphics S.A. 1999.
- ✓ CLOW, Kenneth and STEVENS, Robert. Concise encyclopedia of professional services marketing. Routeledge. New York: USA. 2009.
- MÉNDEZ A., Carlos. Metodología. DGuía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas 2ª Edición. McGraw Hill. Bogotá. 1995.
- ✓ *Suma Psicológica. Vol. 13 No. 2.217_228, Septiembre de 2006, Bogotá Colombia pág. 222*

Referencias electrónicas.

- ✓ www.serviciodeestudios.bbva.com/KETD/ketd/bin/esp/publi/colombia/novedades/detalle/Nove346_191991.jsp?id=tcm:346-183558-64. Consultado en 2010-04.05
- ✓ www.investigaciones.bancolombia.com/InvEconomicas/home/homeinfo.aspx . Consultado en 2010-04.05
- ✓ www.banrep.gov.co/. Consultado en 2010-04.05
- ✓ www.dane.gov.co/daneweb_V09/ . Consultado en 2010-04.05

- ✓ www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf
- ✓ www.multi-value.com/es/es/cliente_incognito.html

ANEXOS

1. Formato de Encuesta

ENCUESTA PERCEPCION DEL SERVICIO AL CLIENTE

Las preguntas que responderá solo con una **X**

Edad

18 a 28 años () 29 a 39 años () 40 a 50 años () 51 a 61 años ()

Género

Masculino () Femenino ()

1. Es usted cliente del Concesionario?

Si _____ No_____

2.Cuál fue la motivación al visitar este Concesionario?

- a) La marca () b) El servicio c) El precio ()
d) Recomen dación () e) Otro ()

3. Lo saludan cuando llega al Concesionario en sus diferentes áreas?

- a) Si () b) No () c) A veces ()

4. En el momento que llego al Concesionario fue atendido.

- a) De inmediato () b) Le toco esperar ()
c) No hay quien lo atendiera ()

5. Las personas del Concesionario con las que han tenido contacto le saludan de manera...

- a) Amable () b) Normal () c) Antipática ()
d) No le saludan ()

6. El empleado en el momento de ofrecerle el producto o servicio le prestó una completa atención?

Si () No ()

7. Cuando se comunica por teléfono al Concesionario.....

a) Se contactara de manera rápida () b) El teléfono está ocupado ()

c) Se demoran en contestar () d) No le contestan ()

e) No ha llamado ()

8. En el tiempo que ha visitado el Concesionario, como califica el servicio?

a) Excelente () b) Bueno () c) Regular () d) Malo ()

9. Han sido resueltas sus inquietudes.

a) En el mismo día () b) De 2 a 4 días () c) 5 o más días ()

d) No han sido resueltas () e) No ha tenido inquietudes ()

10. Se siente satisfecho con el servicio y atención que se le brinda.

a) Siempre () b) Algunas veces () c) Casi nunca ()

d) Nunca ()

ANEXO 2

	Evaluación por parte cliente incógnito al asesor comercial	
	D. Servicio y atención al cliente	
1	Saludó al cliente.	
2	Atendió con cortesía procurando un contacto visual y sonrisa espontanea.	
3	No interrumpió en ningún momento la atención para charlar o ingerir alimentos o hablar por teléfono.	
4	Se despidió de manera cordial.	
	E. Puesto de trabajo	
5	Dispone en su puesto de trabaja de los formularios y documentación necesaria.	
6	Tiene una excelente presentación personal.	
7	El puesto de trabajo se encuentra en orden.	
8	Portó carnet visualmente.	
	F. Conocimiento	
9	Respondió con lucidez a las pregunta hechas por el cliente	
10	Ofreció servicio suplementario (venta de repuestos, mantenimiento, etc).	
11	El empleado logró generar expectativas en el cliente.	
12	Se indagó al cliente si su necesidad fue satisfecha o que otras inquietudes tiene para lograrla.	

Fuente: *Suma Psicológica*. Vol. 13 No. 2.217_228, Septiembre de 2006, Bogotá Colombia pág.

ANEXO 3 FORMATO DE QUEJAS Y RECLAMOS

SUPERMOTOS DEL VALLE S.A. NIT 9000905491-5	
FORMATO DE QUEJAS ó RECLAMOS	
Fecha: _____ Nombre: _____	
Dirección: _____ Teléfono: _____	
Área a la que se remite _____	
Persona que atendió el reclamo: _____	
DESCRIPCIÓN DEL RECLAMO	
CAUSAS DEL RECLAMO	
ACCION A SEGUIR	
_____ Firma	
El cliente obtuvo respuesta oportuna	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
Fecha de respuesta:	Observaciones:
Responsable:	

ENCUESTA SOBRE LA PERCEPCION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Agradeceremos dedicar unos momentos para contestar el presente cuestionario, que contribuirá a mejorar el servicio prestado por nuestra organización. En ese sentido, por cada afirmación, Usted deberá manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo teniendo en cuenta, la siguiente tabla:

Calificación	Significado	Sigla
1	Muy en desacuerdo	MD
2	En desacuerdo	D
3	Neutro	N
4	De acuerdo	A
5	Muy de acuerdo	MA

Nombre:							
Dirección:							
Teléfono:							
Correo electrónico:							
Cód.	Afirmaciones	MD	D	N	A	MA	
		1	2	3	4	5	
V1	Supermotos cuenta con equipos (computadores,) actualizados						
V2	Las Instalaciones físicas de Supermotos son visualmente atractivas						
V3	El personal de Supermotos tiene apariencia limpia y alineada						
V4	Los elementos materiales (folletos, reportes y similares) son visualmente atractivos						
V5	Cuando el personal de Supermotos promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace						
V6	Cuando Usted tiene un problema, en Supermotos muestran interés en solucionárselo						
V7	El personal de Supermotos realiza bien el servicio desde la primera vez						
V8	El personal de Supermotos concluye el servicio en el tiempo prometido						
V9	El personal del de Supermotos mantiene su información sin errores						
V10	El personal de Supermotos le comunica cuando concluirá el servicio ofrecido						
V11	El personal de Supermotos le ofrece un servicio puntual						
V12	El personal de Supermotos está dispuesto a ayudarlo						

V13	El personal de Supermotos se encuentra disponible para atenderle					
V14	El comportamiento del personal Supermotos le inspira confianza					
V15	Usted se siente seguro en sus trámites realizados con Supermotos					
V16	El personal de Supermotos es amable con Usted					
V17	El personal tiene conocimientos suficientes para responder a sus preguntas					
V18	El personal de Supermotos le da una atención individualizada					
V19	Supermotos tiene horarios de trabajo adecuados para todos sus clientes					
V20	Supermotos cuenta con personal que le ofrece una atención personalizada					
V21	El personal del Supermotos se preocupa por los intereses de sus clientes					
V22	El personal del Supermotos comprende las necesidades de sus clientes					